

نظم الجودة

Quality Systems

الدكتور: داوود المحمد
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

- التعرف على مفهوم وأهمية ISO 9001 كمعيار دولي لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي.
- فهم المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة، مثل التركيز على العميل، التحسين المستمر، وإدارة العمليات.
- شرح متطلبات الحصول على شهادة ISO 9001، بما في ذلك توثيق العمليات، التدقيق الداخلي، والتقييم الخارجي.
- استكشاف فوائد تطبيق ISO 9001 في تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل الأخطاء، وتعزيز رضا العملاء.
- توضيح خطوات تنفيذ النظام داخل المؤسسة، من تحليل الوضع الحالي إلى التحسين المستمر وضمان الامتثال.

المخرجات المتوقعة

- استيعاب مفهوم ISO 9001 وأهميته في تحسين جودة العمليات والخدمات.
- فهم المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة وكيفية تطبيقها عمليًا.
- إدراك متطلبات الحصول على شهادة ISO 9001 وإجراءات الامتثال.
- تحليل فوائد تطبيق النظام في مختلف المؤسسات والقطاعات.
- التعرف على خطوات تنفيذ نظام ISO 9001 داخل المؤسسات لضمان التحسين المستمر.

ما هو نظام إدارة الجودة ISO 9001؟

إطار دولي لإدارة الجودة يهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

يساعد المؤسسات على تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.

يعزز رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.

01

لماذا تحتاج
الشركات إلى
ISO 9001?

02

تحسين كفاءة
العمليات الداخلية
وتقليل الأخطاء.

03

تعزيز ثقة
العملاء وزيادة
رضاهم.

04

الامتثال للمعايير
الدولية وتحقيق
ميزة تنافسية.

05

تحسين عملية
اتخاذ القرار من
خلال تحليل
البيانات.

المبادئ الأساسية لنظام ISO 9001

اتجاه العملاء: باعتماد المؤسسة على العملاء فيجب على المؤسسة تحليل العملاء وفهم حاجاتهم وتحقيق مطالبهم.

القيادة: يجب على القادة خلق بيئة فعالة ومحفزة داخل الشركة مما يزيد من إنتاجية العاملين بها.

مشاركة الموظف: حيث المشاركة الفعالة لجميع العاملين بالشركة والاستفادة القصوى من معارفهم ومهاراتهم، مما يساعد على تقدم الشركة بشكل ملحوظ وفعال.

نهج العملية: يجب على الشركة إدارة جميع العمليات بشكل فعال ومنظم لضمان تحقيق النجاح والنتائج المرجوة.

نهج النظام في الإدارة: من خلال تحديد وفهم أنظمة العمليات المترابطة لتحقيق الأهداف المحددة.

نهج واقعي: حتى يتم اتخاذ قرارات صحيحة، يجب على المؤسسة تحليل جميع البيانات بشكل منظم وصحيح.

علاقات المورد: تحسين العلاقات بين المنظمات والموردين بشكل منظم وبسيط.

التحسين المستمر: حيث يساعد التحسين المستمر في المؤسسة على رفع كفاءة الإنتاج، وتجنب التعرض لمشاكل تعطل من عملية الإنتاج.

تخطيط نظام إدارة الجودة

01

تحديد أهداف الجودة

وتتضمن هذه الأهداف أهدافاً رئيسية
تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي
العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف
الرئيسية

02

تحديد العميل

ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في
أهداف الجودة، والمستهلك هو أهم عميل
يتأثر بها، ويؤثر فيها الموردون من
العملاء الخارجيين، وكذلك المنتجون من
العملاء الداخليين

03

تحديد احتياجات العميل

أي أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل
بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار
الرئيسي للجودة

04

تحديد ملامح المنتج أو الخدمة

تلك الملامح التي يجب أن تناسب
احتياجات العميل، وتعتبر مرحلة التصميم
من أهم المراحل التي يتم فيها تحديد
ملامح المنتج أو الخدمة التي يجب أن
يراعى فيها احتياجات السوق والاعتبارات
القانونية

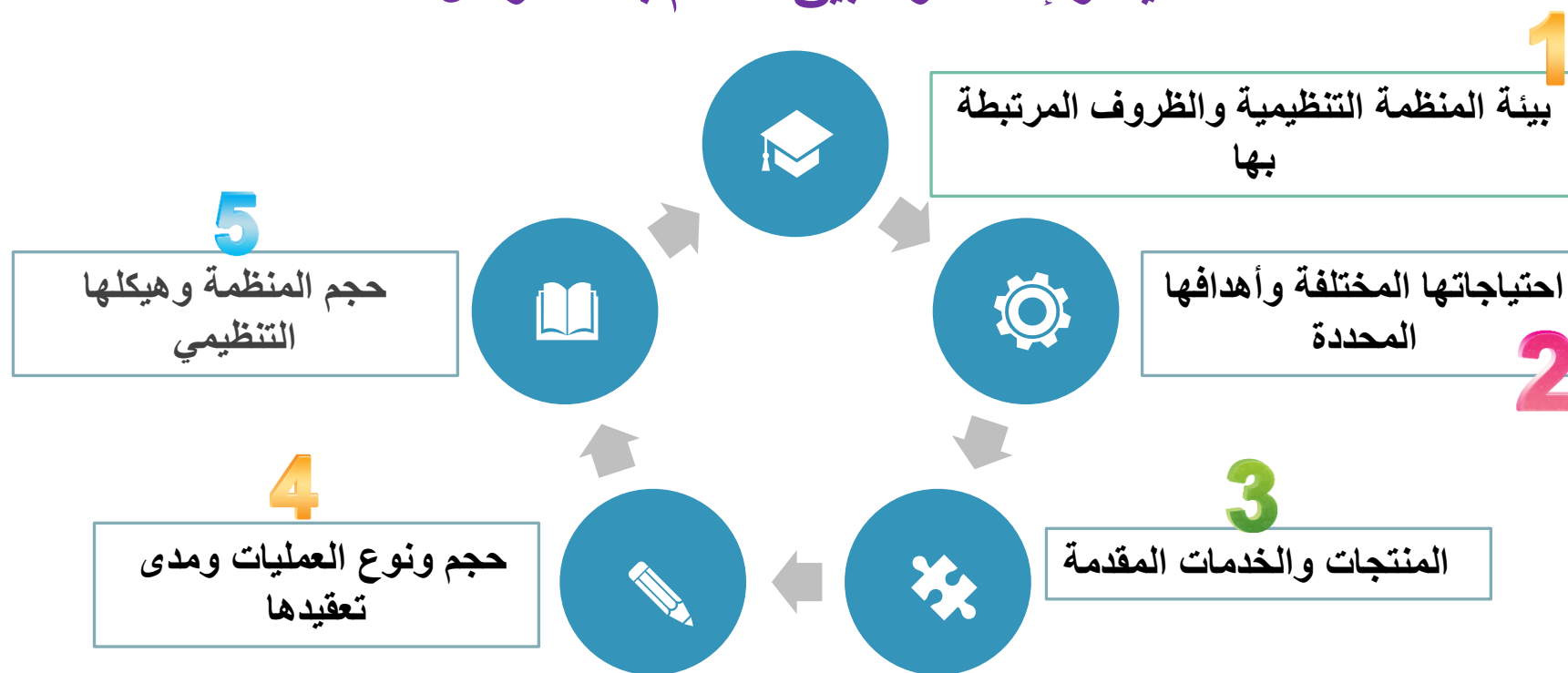
مراحل عمل مشروع نظام إدارة الجودة

تبني الإدارة العليا إنشاء النظام تقوم الإدارة العليا بالاتي



تبنى الإدارة العليا إنشاء النظام

يتأثر إنشاء وتطبيق النظام بعدة عوامل



تأسيس فريق التنفيذ

طلب خدمة استشارية

01

الاجتماع الافتتاحي بين الجهة الاستشارية وإدارة المنظمة

02

تشكيل مجلس الجودة

03

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة في المنظمة

04

تأسيس فريق التنفيذ

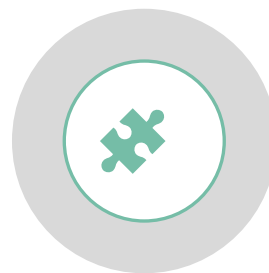
طلب خدمة استشارية



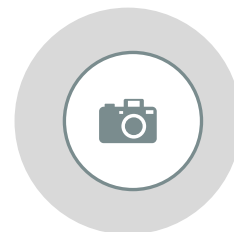
إمداد الجهة الاستشارية
بمعلومات كافية عن
المؤسسة لعمل تقرير
مبدئي حول خطة العمل



التفاوض حول العرض
واقبوله والتوقيع على
العقد



استلام عرض فني
ومالي



تقديم طلب خدمة
استشارية

تأسيس فريق التنفيذ

الاجتماع الافتتاحي بين الجهة الاستشارية وإدارة المنظمة

1	الاجتماع الافتتاحي مع الإدارة العليا للمنظمة	5	تشكيل مجلس الجودة (اللجنة العليا لنظام إدارة الجودة)
2	التعريف بنظام إدارة الجودة، فوائد تطبيق النظام، متطلباته، أهدافه، العائد المادي والمعنوي	6	مخطط العمل لتأهيل المؤسسة لنظام إدارة الجودة
3	تحديد طريقة وأساليب العمل مع الإدارة العليا، مواعيد الزيارات، الصلاحيات والمسئوليات	7	الجدول الزمن للتطبيق
4	التزام الإدارة العليا بإنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة	8	اتخاذ قرار بدء التأهيل وتعميمه على جميع العاملين

تأسيس فريق التنفيذ

الاجتماع الافتتاحي بين الجهة الاستشارية وإدارة المنظمة

إقرار الدورات التدريبية التوعوية لإنشاء
وتطبيق النظام

9

صياغة رؤية ورسالة المنظمة

10

عمل جولة ميدانية أولية بالمؤسسة للتعرف
على المؤسسة من الداخل

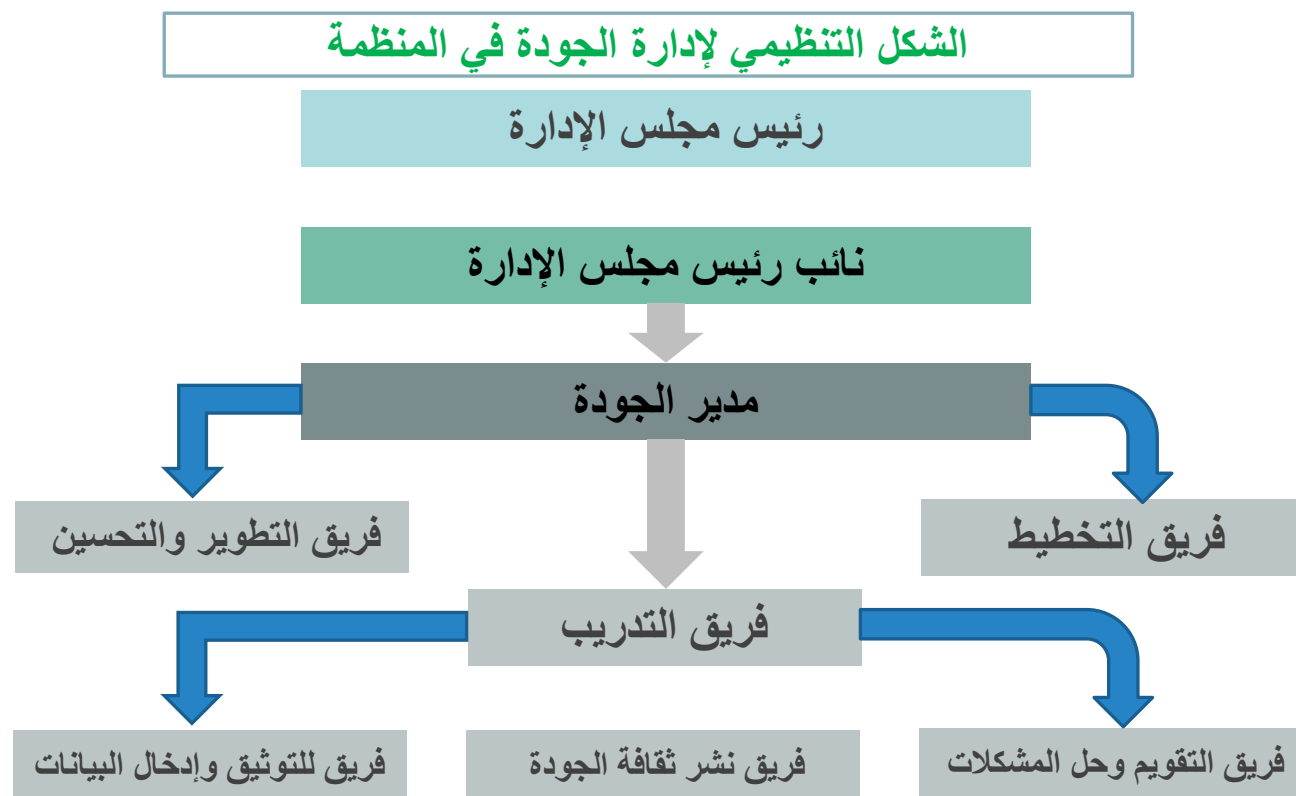
11

تشكيل مجلس الجودة

- 1- اتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بإنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة.
- 2- اعتماد الاستراتيجيات والسياسات التنفيذية لضمان الجودة داخل المؤسسة .
- 3- تحديد واعتماد الأهداف الأساسية والرسالة والرؤية المستقبلية.
- 4- الاشراف على لجان الجودة وفرق التقييم الميدانية.
- 5- توجيه ومتابعة التطبيق وتذليل العقبات وحل الخلافات.
- 6- عقد اجتماعات مراجعة الإدارة لنظام إدارة الجودة بصفة دورية

- نموذج قرار تشكيل مجلس الجودة
- تشكيل مجلس الجودة في مؤسسة (أسم المؤسسة) طبقا لمتطلبات التأهيل لنظام إدارة الجودة وبرئاسة المدير التنفيذي للمؤسسة وعضوية السادة المدرجة أسماؤهم أدناه:
- 1-
 - 2-
 - 3-
- وتكون مسئوليات المجلس على النحو التالي:

تأسيس فريق التنفيذ



تحليل الفجوات

تحليل الفجوة: هو الأداة التي تساعد المؤسسة على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل.

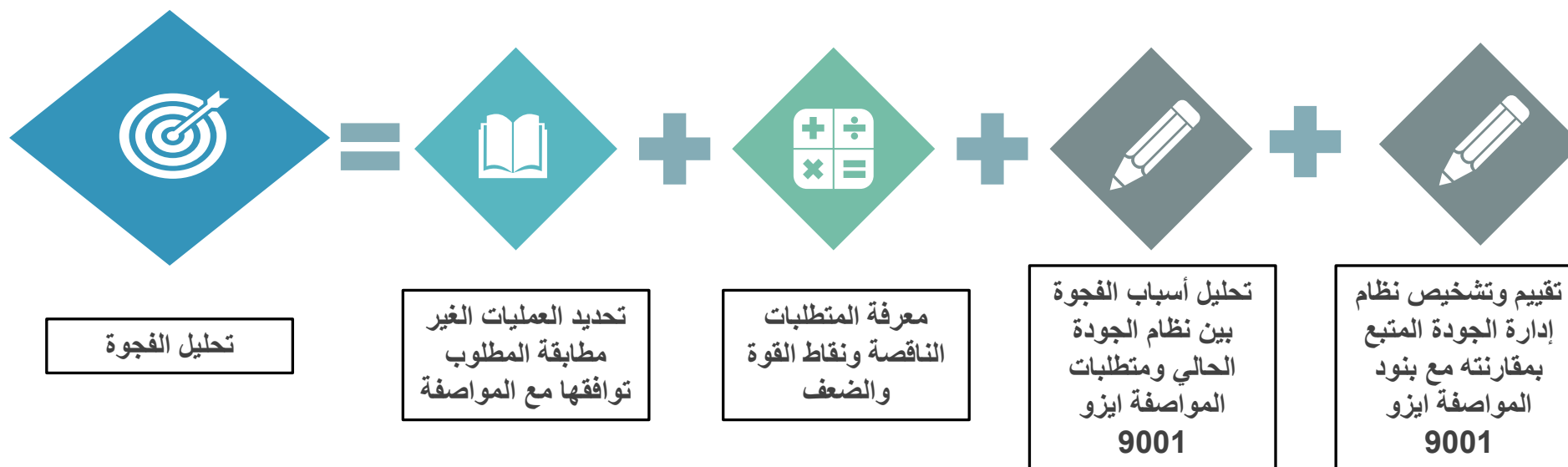


الفجوة هي النتيجة المباشرة الواجب تحقيقها

- في جوهرها هي سؤاليين:- أين نحن؟ أين نريد أن نكون؟
- يتم تحديد الفجوات بين تخصيص الأمثل والتكامل بين المدخلات (الموارد) ومستوى المخصصات الحالية.

تحليل الفجوات

تحليل الفجوة في نظام إدارة الجودة



تحليل الفجوات

تحليل الفجوة في نظام إدارة الجودة



ما هو كائن
نظام إدارة الجودة
الحالي بمشاكله وعيوبه

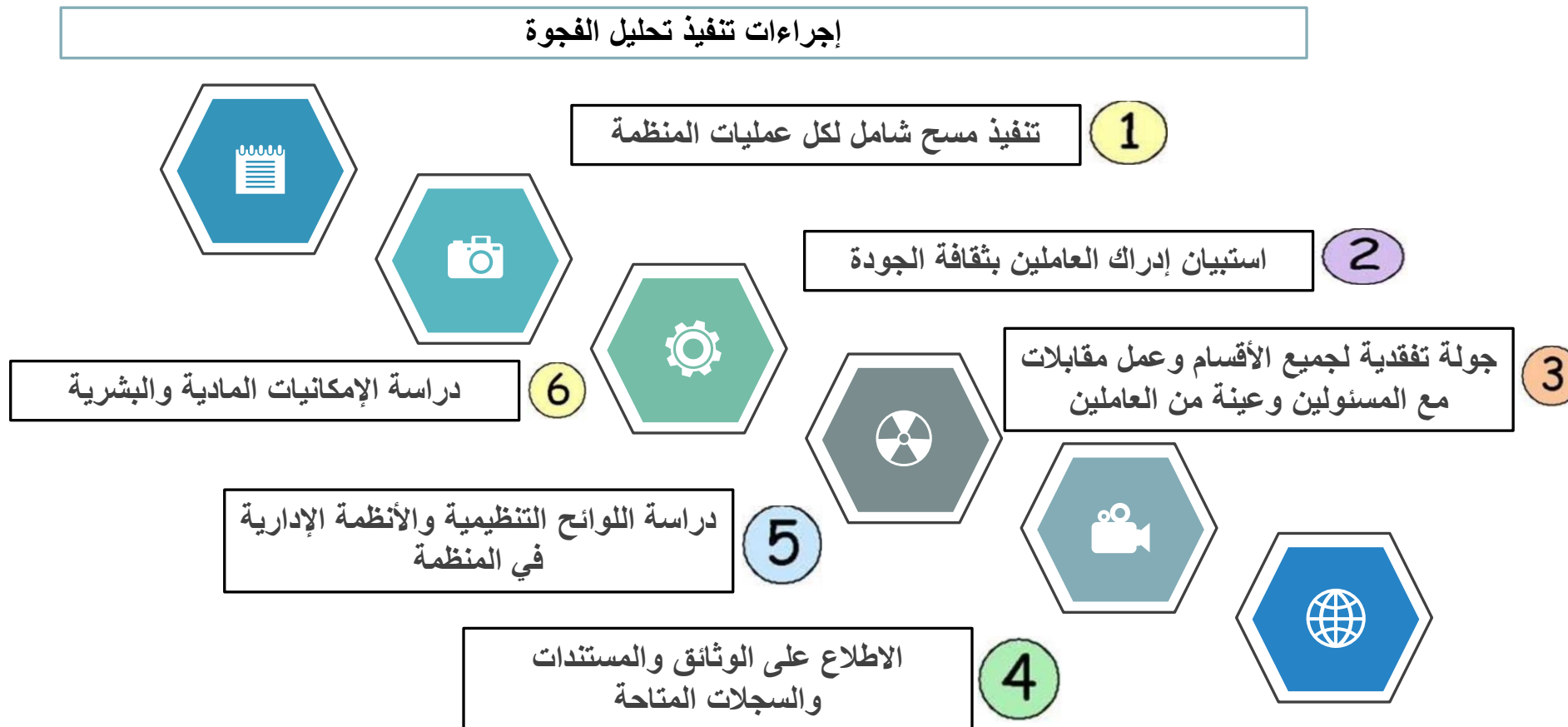


الفجوة



ما يجب أن يكون
نظام إدارة الجودة وفقا
لمتطلبات المواصفة
ايزو 9001

تحليل الفجوات



تحليل الفجوات



تحليل الفجوات

يتضمن إيجابيات وسلبيات الأداء



تقويمي وتحليلي



تعتمد مكوناته على متطلبات التنفيذ



يتضمن أدلة وشواهد وبراهين

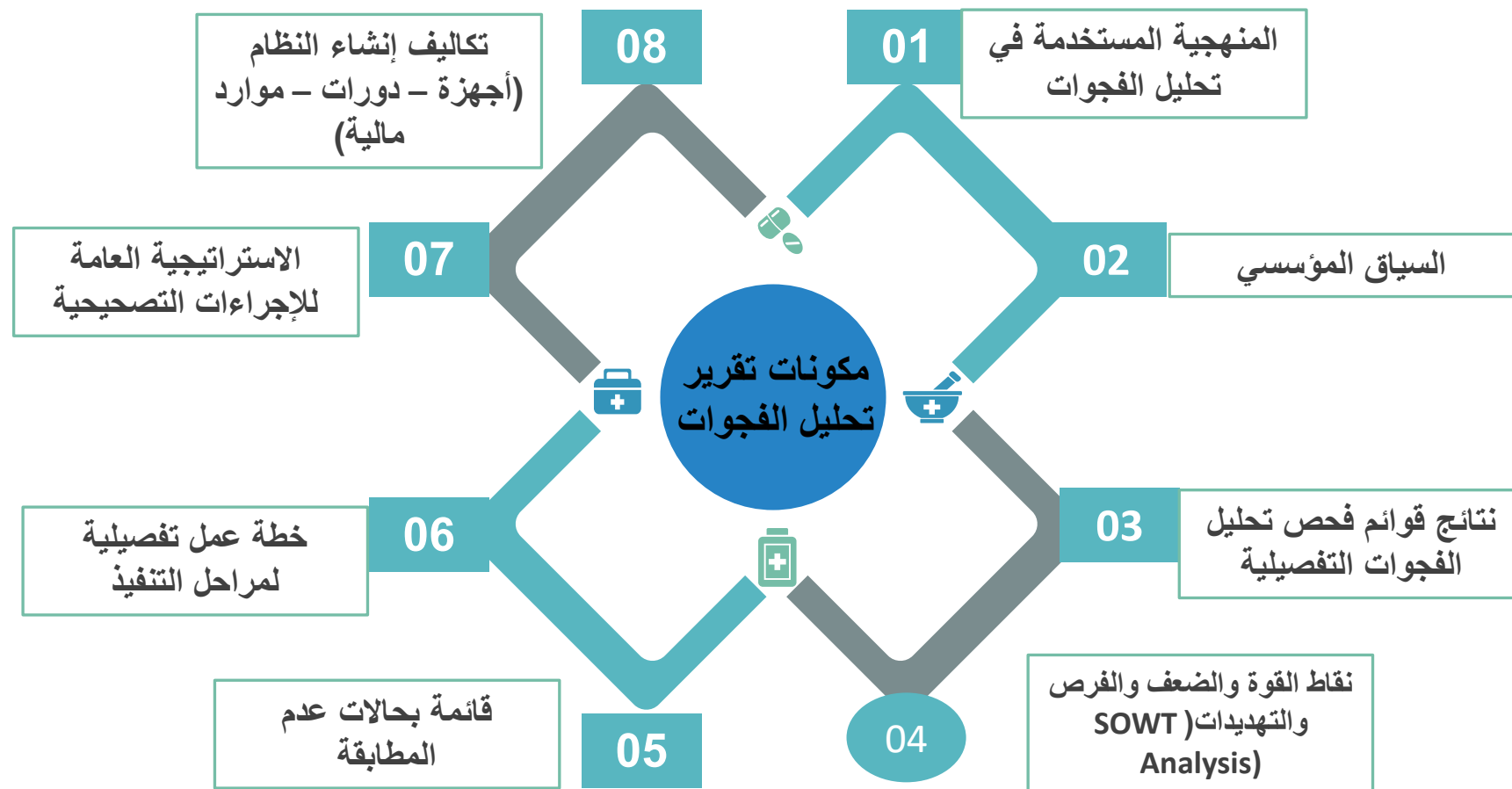


تقرير تحليل الفجوات

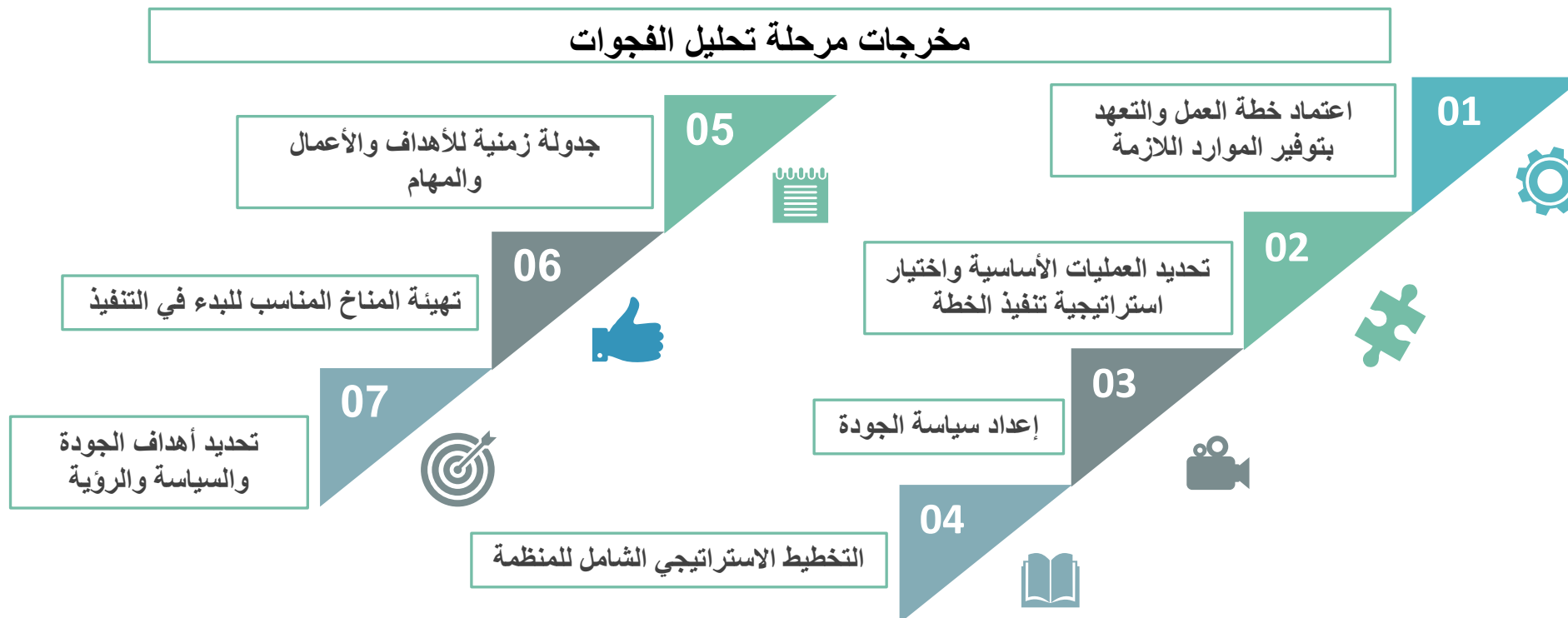


سهل القراءة وشاملاً، دقيقاً، مفسراً

تحليل الفجوات



تحليل الفجوات





تحليل الفجوات

الجدول الزمني لتنفيذ مشروع نظام إدارة الجودة

م	المهمة	شهور تنفيذ المشروع			
		يناير	فبراير	مارس	أبريل
1	تبنى الإدارة العليا إنشاء النظام	●			
2	تأسيس فريق التنفيذ	●			
3	تحليل الفجوات	●			
4	التدريب والتوعية				
5	بناء وتكوين فرق العمل		●		
6	إعداد وثائق نظام إدارة الجودة		●		
7	تطبيق نظام إدارة الجودة الموثق			●	
8	التدقيق الداخلي على النظام وإزالة حالات عدم المطابقة			●	
9	التسجيل للحصول على الشهادة				●

تحليل الفجوات

خطة العمل التفصيلية

المنفذون

البرامج

الأهداف التفصيلية

الأهداف العامة

مهندسي الصيانة

حالات عدم المطابقة

تكثيف برنامج الصيانة
الوقائية

تقليل نسبة الهدر في
المخرجات

تحليل الفجوات

خطة العمل التفصيلية

مؤشرات الأداء

الفترة الزمنية

مدة التنفيذ

الموظفين
المستفيدون

تقليل نسبة الهدر إلى
50%

من شهر يناير حتى
شهر فبراير

شهرين

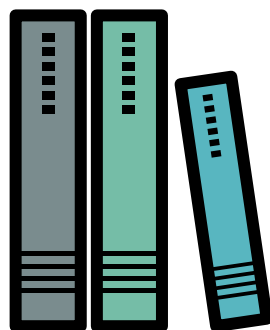
فنيين الإنتاج

تحليل الفجوات

رؤية المنظمة Vision

الرؤية

صورة ذهنية لوضع
المنظمة في نقطة في
المستقبل



الرؤية

تحدد الحال الذي
ترغب الشركة بأن
تكون عليه في
المستقبل



الرؤية

الحلم الأكبر الذي
تتضمن أن تصل إليه
المنظمة خلال فترة
زمنية قادمة

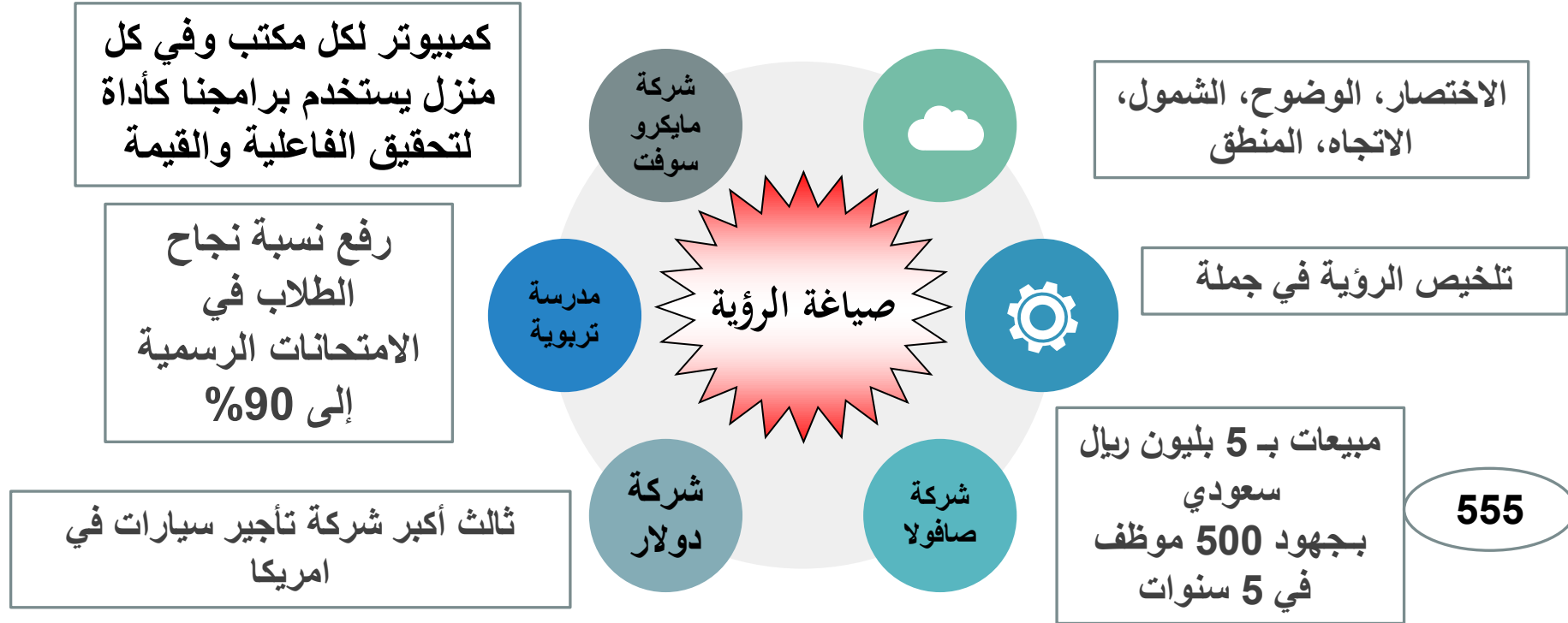


رؤية المنظمة Vision

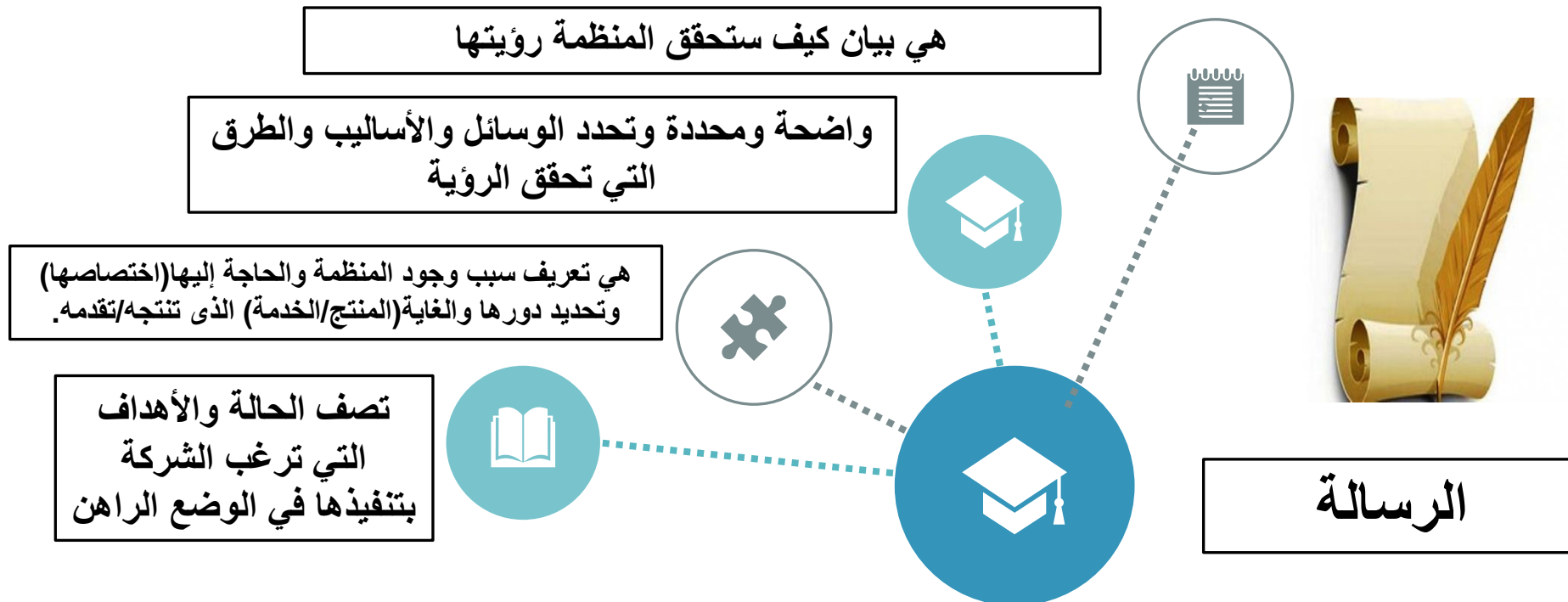


تحليل الفجوات

Vision رؤية المنظمة



تحليل الفجوات

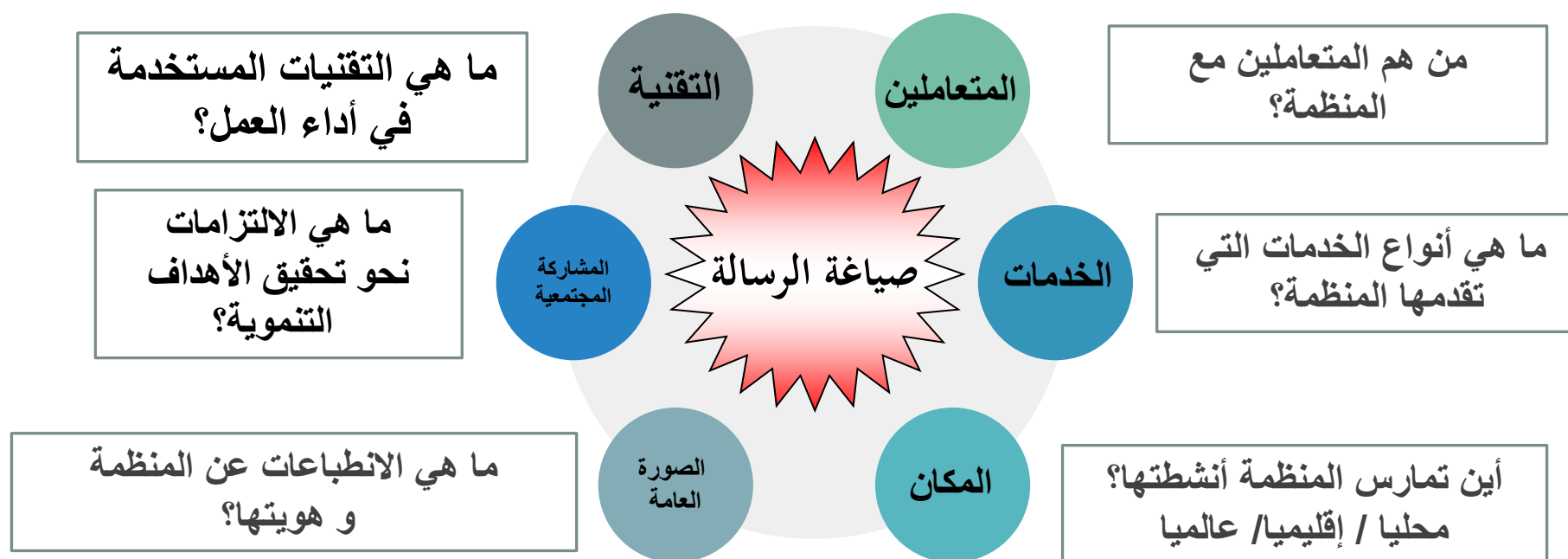


تحليل الفجوات



تحليل الفجوات

رسالة المنظمة Mission



2.3- تحليل الفجوات Gap Analysis

أمثلة للرسالة

الشركة العربية
الرائدة في
الاستشارات
والتدريب القيادي
والإداري
والإلكتروني تجمع
بين الأصالة
والإبداع

رسالة شركة الإبداع الخليجي

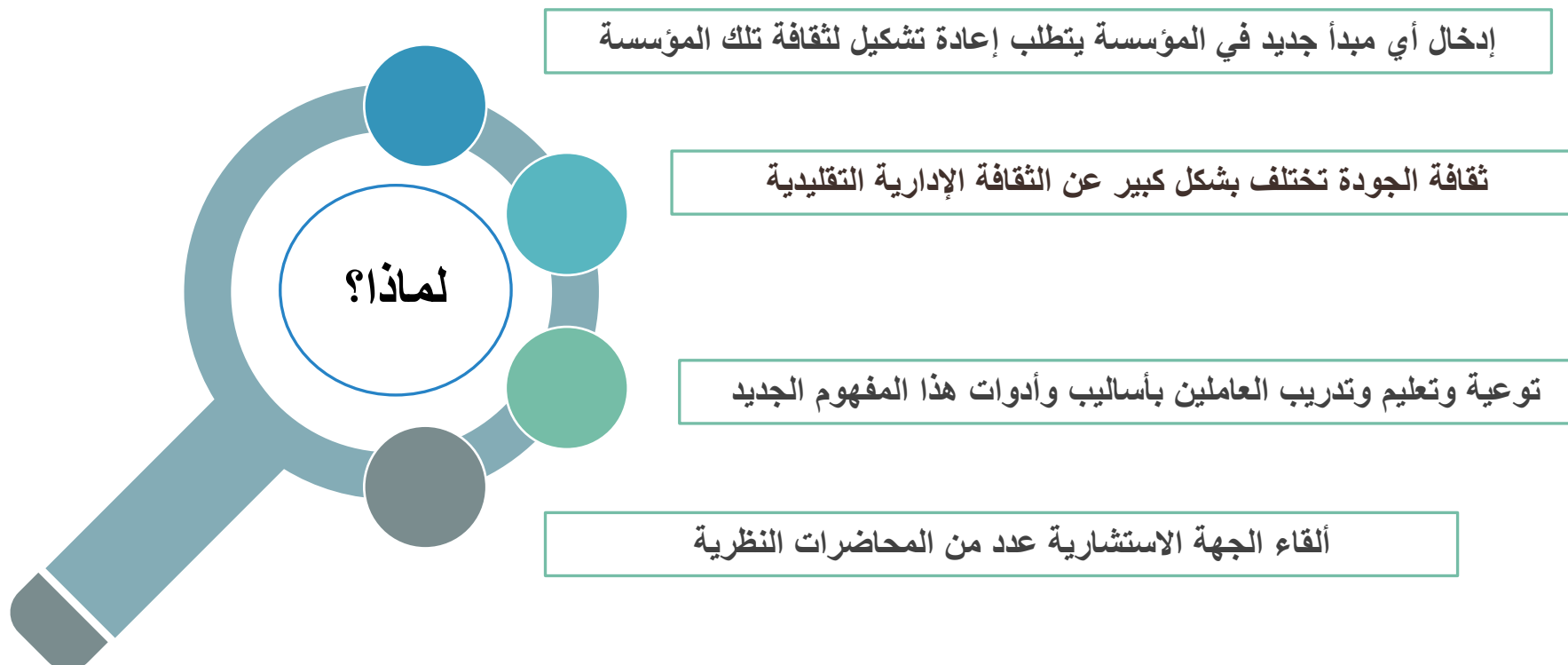
تنمية وتنفيذ
وإدارة
مشروعات
تطوير التعليم
العالي في إطار
من الجودة
والكفاءة

رسالة جامعة القاهرة

بناء جيلاً واعياً
مثقفاً يحترم
المواطنة ويلم
بثقافة دولته

رسالة مدرسة تربوية

التدريب والتوعية



التدريب والتوعية

متطلبات إنشاء نظام
الجودة ودور كل فرد
فيه

مبادئ الجودة
والتوعية ببند
المواصفة ايزو
9001 وكيفية
تطبيقها



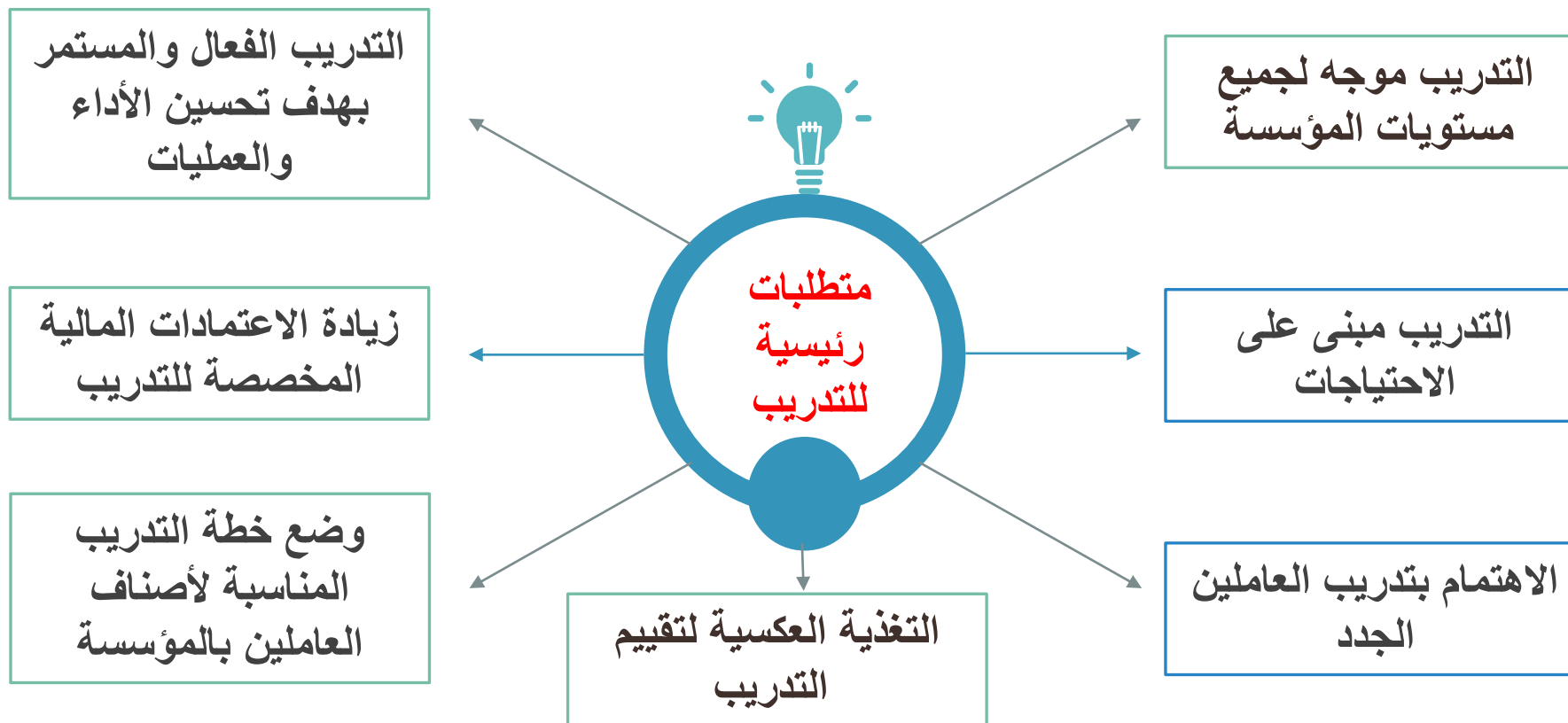
المحاضرات النظرية



مفهوم ونشأة الجودة

فوائد وأهمية تطبيق
نظام الجودة

التدريب والتوعية



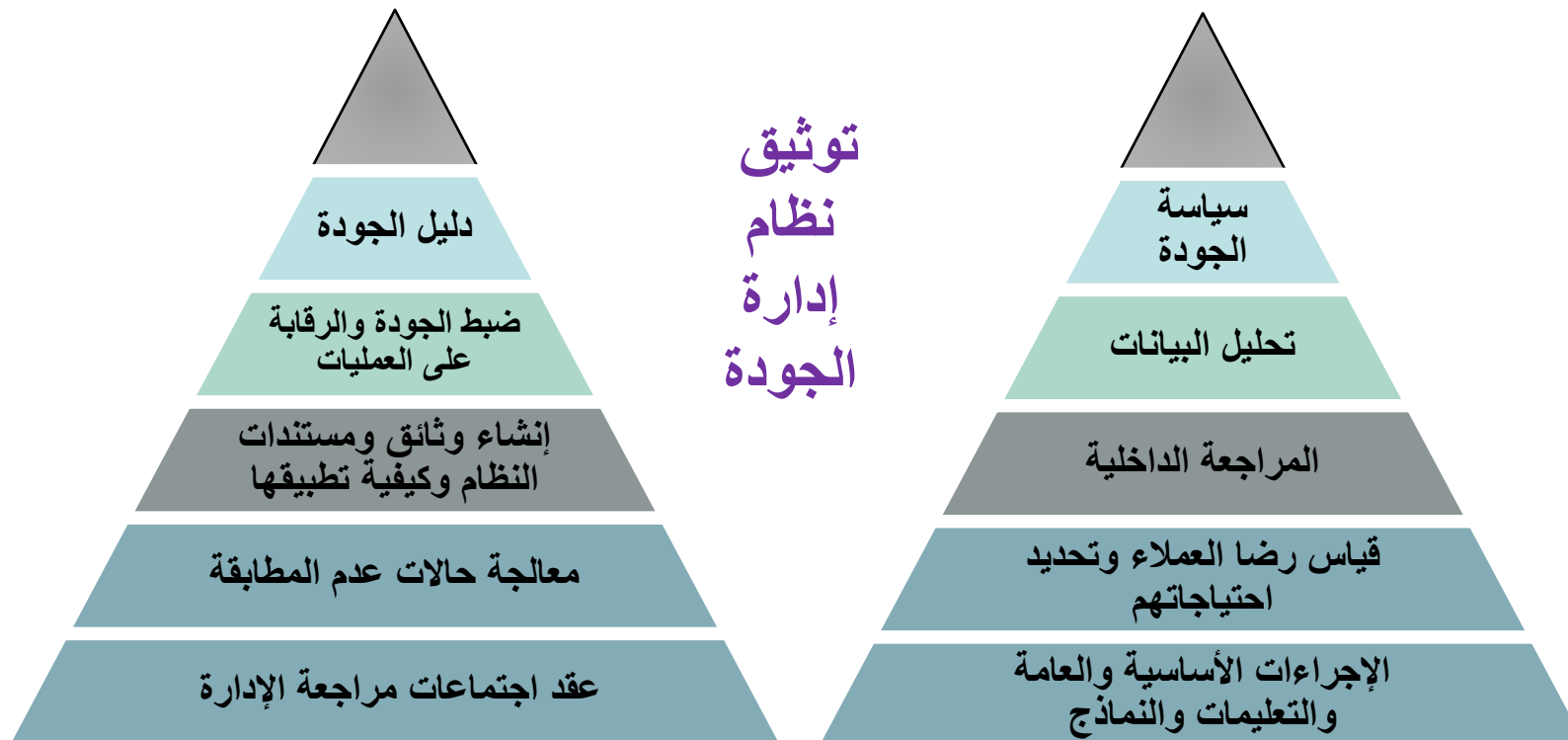
التدريب والتوعية



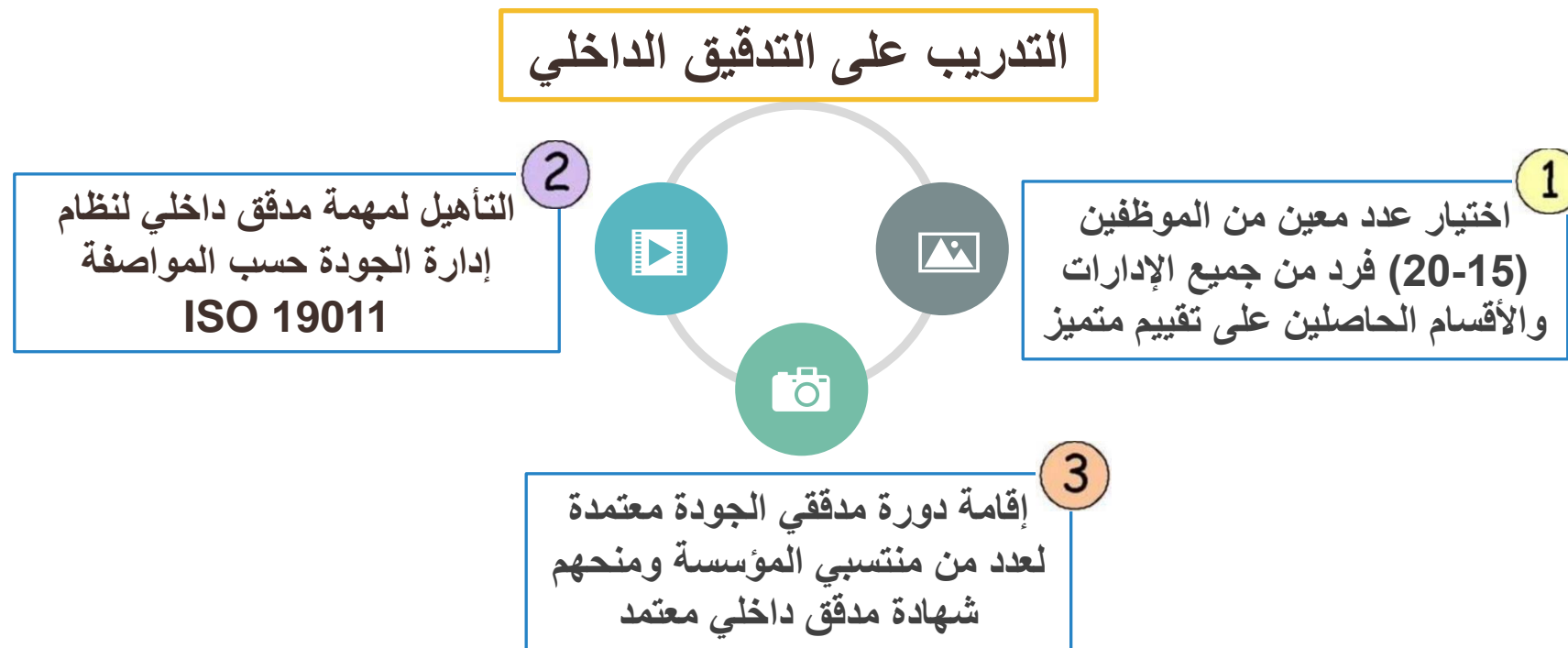
الدورات التدريبية المقترحة:

- 1- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- 2- توثيق نظام إدارة الجودة.
- 3- التدريب على التدقيق الداخلي.

التدريب والتوعية



التدريب والتوعية



بناء وتكوين فرق العمل

الفريق

مجموعة من الأشخاص يعملون معاً
لتحقيق هدف مشترك

فرق العمل

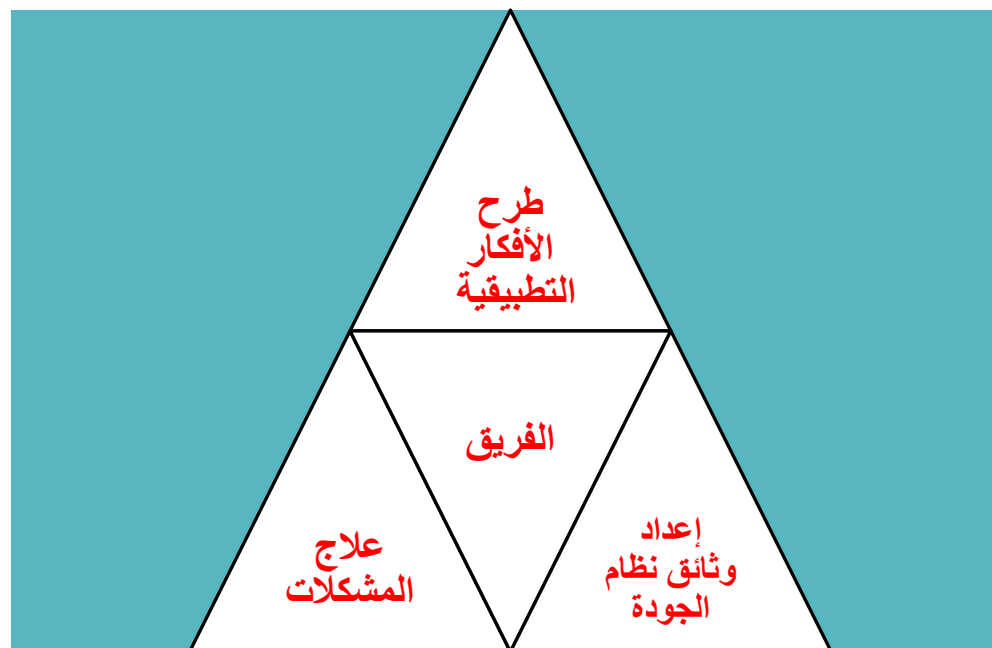
هي جماعات يتم إنشاؤها داخل
الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو
مهمة محددة تتطلب التنسيق
والتفاعل والتكامل بين أعضاء
الفريق

فريق عمل الجودة

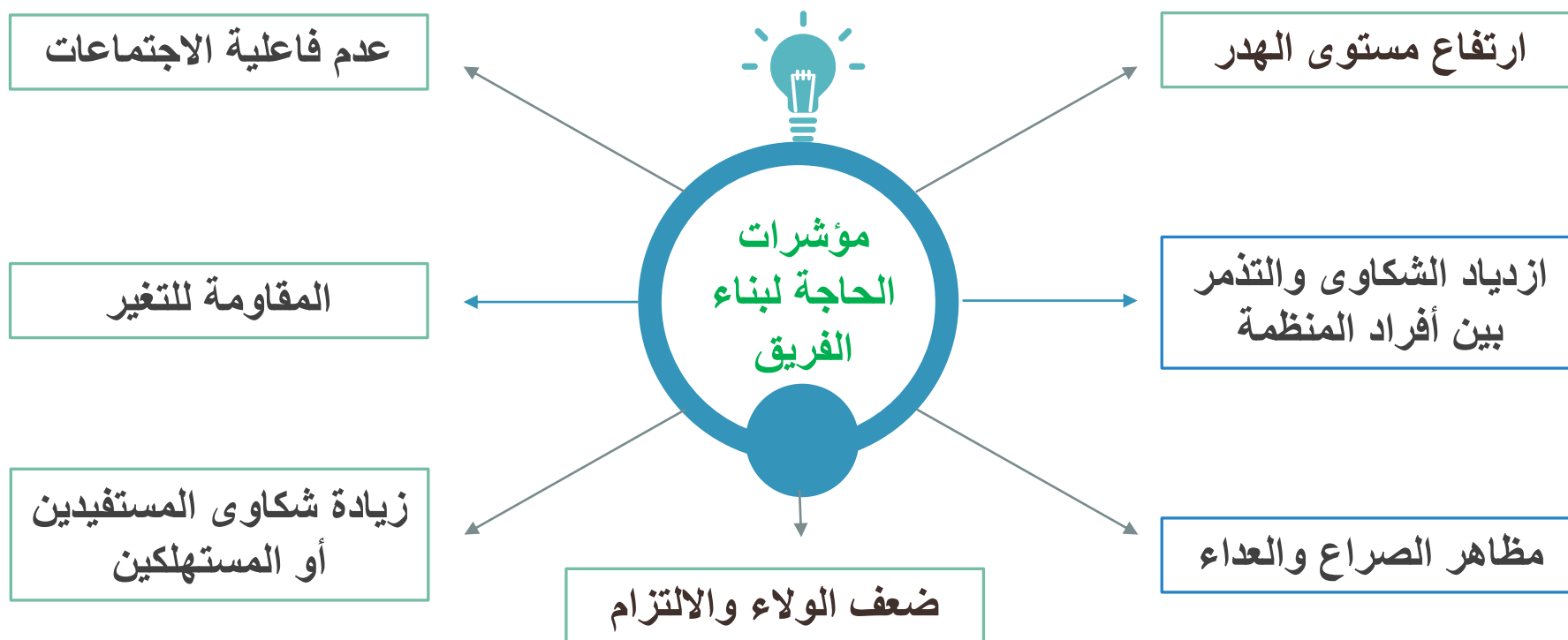
مجموعة من الأشخاص يعملون في
مجال تحسين الجودة والمساهمة في
متابعة ومراقبة مدى التقدم الحاصل
في تطبيق نظام الجودة

بناء وتكوين فرق العمل

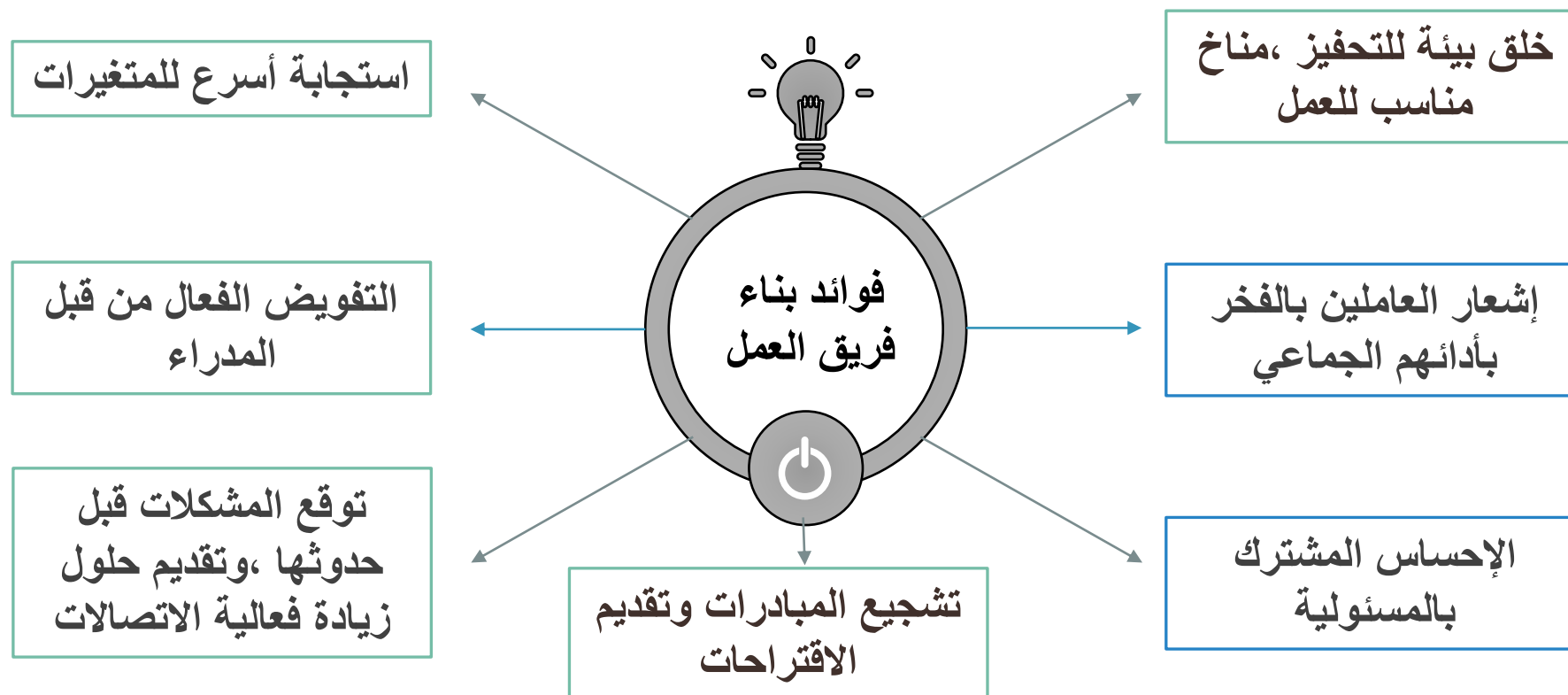
أهداف تكوين فرق عمل الجودة



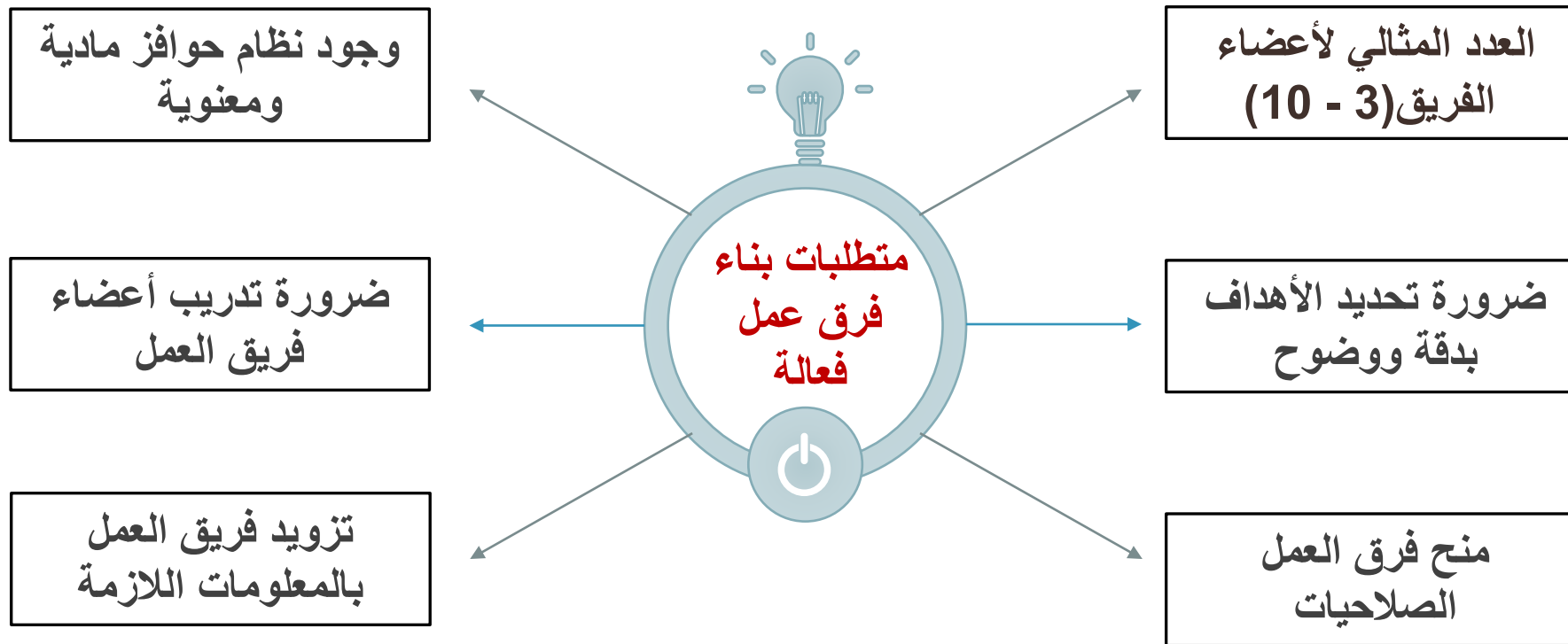
بناء وتكوين فرق العمل



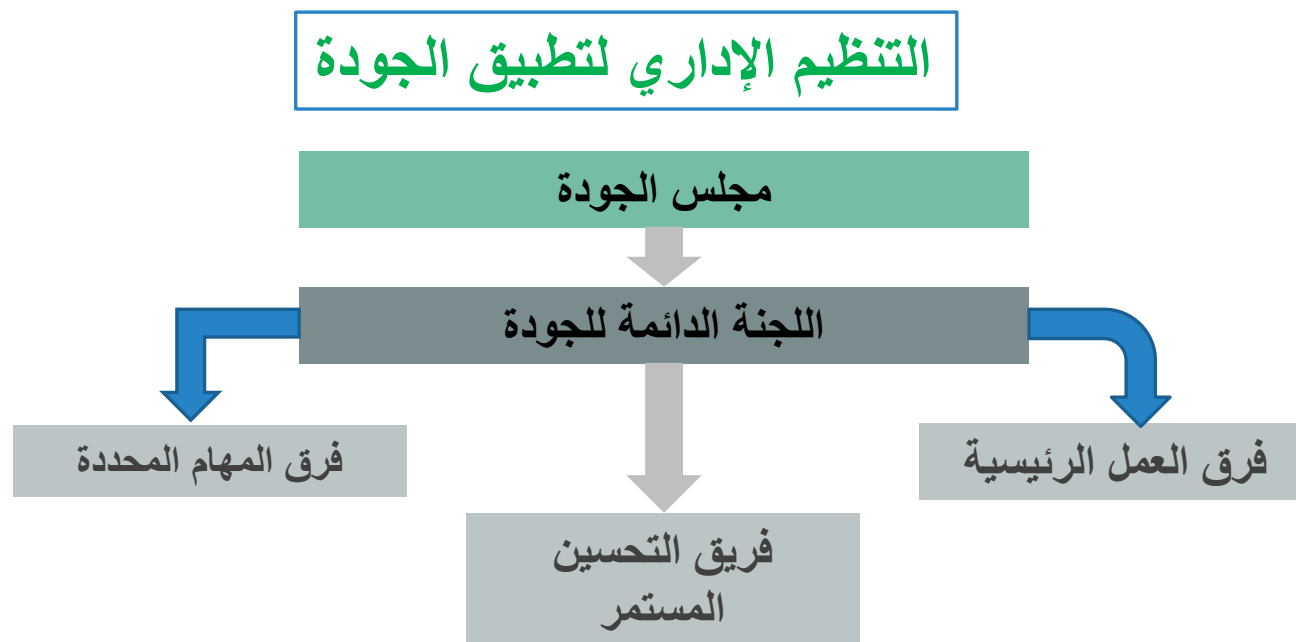
بناء وتكوين فرق العمل



بناء وتكوين فرق العمل

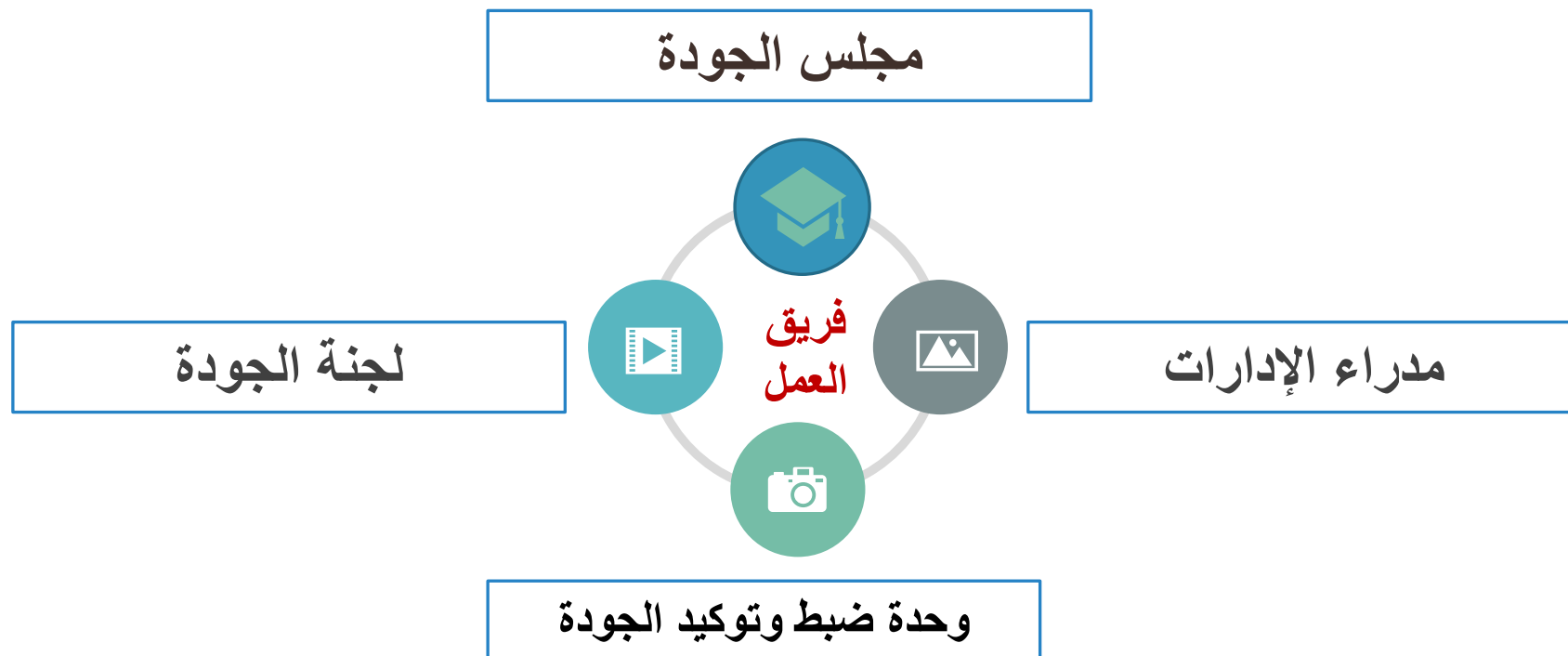


بناء وتكوين فرق العمل



بناء وتكوين فرق العمل

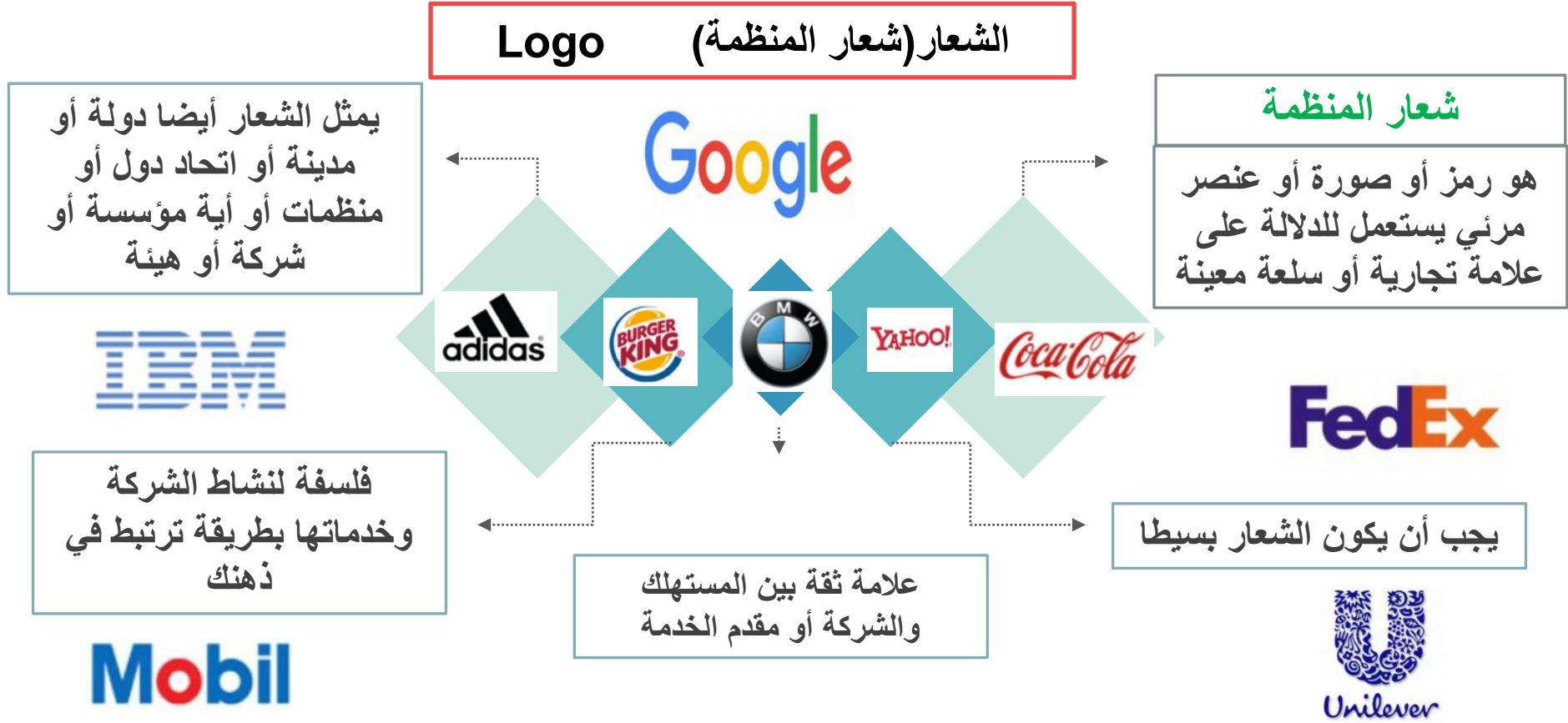
الجهات المتفاعلة مع فريق العمل



بناء وتكوين فرق العمل



إعداد وثائق نظام الجودة



إعداد وثائق نظام الجودة

سياسة الجودة Quality Policy

وثيقة مستقلة وغالباً ما يتم دمجها ضمن دليل الجودة

يجب نشر هذه السياسة ونقلها إلى جميع العاملين

يجب أن يعي كل عامل كيف ترتبط بعمله

يتم صياغتها في عبارات بسيطة

واحدة من أول الأشياء التي يجب عليك القيام بها عند تنفيذ نظام إدارة الجودة



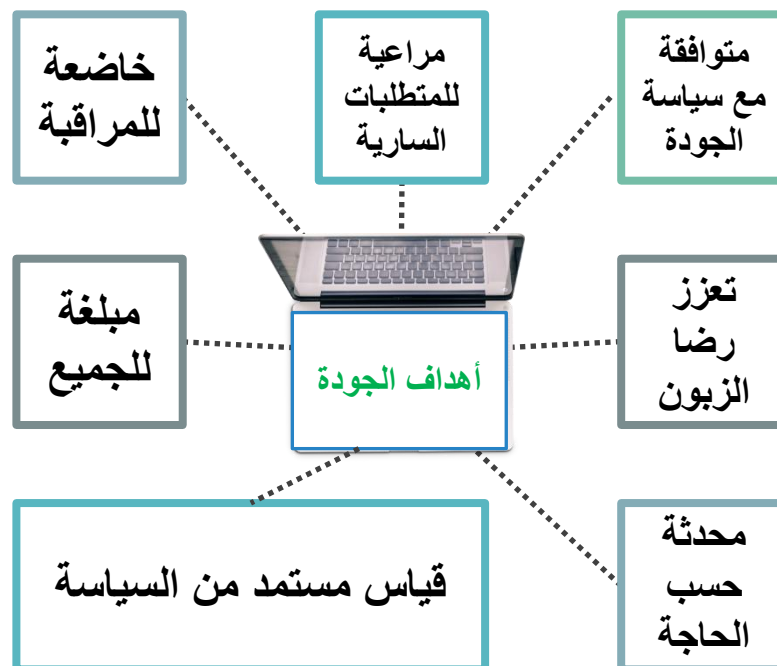
سياسة الجودة

هي بيان يعبر عن نية/نوايا فريق الإدارة العليا فيما يتعلق بالجودة

الغرض منها

إرسال رسالة إلى العملاء عن مدى فاعلية نظام جودة الإدارة لمؤسستك التجارية

إعداد وثائق نظام الجودة



Quality Objective أهداف الجودة

أهداف الجودة

هي ما ننشده أو نهدف إليه والمتعلق بالجودة

يمكن استخدام تحليل SMART لتحليل أهداف الجودة

محددة	Specific	S
قابلة للقياس	Measurable	M
يمكن تحقيقها	Achievable	A
واقعية	Realistic	R
محددة بوقت	Time - Bound	T

إعداد وثائق نظام الجودة

أمثلة لأهداف الجودة



رفع مستوى كفاءة العاملين



فتح ثلاث أسواق جديدة
خلال أربعة أعوام



زيادة حجم المشاركة في
السوق بنسبة 30% خلال
السنة



زيادة المبيعات



إضافة منتج جديد



استحداث خط إنتاجي

إعداد وثائق نظام الجودة

Quality Manual

دليل الجودة

دليل الجودة

هو تجميع للوثائق والإجراءات في مجلد واحد.

على الرغم من أن دليل الجودة غير مطلوب في مواصفة ايزو 9001 لعام 2015 إلا أنه في وجوده ضرورة للأسباب الآتية:

- 1- لتفسير شروط عدم التطبيق لبعض البنود.
- 2- تعريف نطاق/مجال عمل المنظمة وتداخل العمليات المختلفة بها.
- 3- للتعريف بالشركة «كتيب» للعملاء والموظفين.

- 4- لتدريب الموظفين الجدد.
- 5- للتعريف بالإجراءات المختلفة للشركة.
- 6- مراجعة المرحلة الأولى بالنسبة للمراجعين الخارجيين.
- 7- يتم تحميله على موقع الشركة.
- 8- مرجع أساسي يحتوى على كل الأعمال وأنشطة وإجراءات الجودة والوثائق المتعلقة بها والهيكل التنظيمي للإدارات.
- 9- يشتمل على المصطلحات والتعريفات والمواصفات.

إعداد وثائق نظام الجودة

الإجراء Procedure

هو طريقة محددة لتنفيذ النشاط من خلال وضع النظام وتحديد المسؤوليات لكل مرحلة (ماذا نفعل)

يتم إعداد وصياغة بنود الإجراء بحيث يستوفي العناصر الآتية

م	العنصر	محتواه
1	الغرض	يوضح الهدف من إصدار الإجراء بصورة موجزة
2	مجال التطبيق	يوضح نطاق الأعمال والأنشطة التي تتأثر بتطبيق الإجراء سواء أكانت منتجات أو نظام أو عمليات..... الخ
3	المسؤولية	يوضح فيه كل المسؤولين مسؤولية مباشرة عن تنفيذ بنود الإجراء
4	التعريفات	يوضح مدلول المصطلحات أو الاختصارات المستخدمة في الإجراء (إن وجدت)

إعداد وثائق نظام الجودة

الإجراء Procedure

يتم إعداد وصياغة بنود الإجراء بحيث يستوفى العناصر الآتية

م	العنصر	محتواه
5	النماذج	يوضح أسماء وأكواد النماذج المستخدمة في الإجراء ومدة الحفظ لها
6	خطوات العمل	يوضح شرح لتتابع الخطوات المطلوبة لتنفيذ ما ورد في الإجراء والمسئول عن تنفيذ كل خطوة
7	المراجع المستخدمة	يكتب أسم ورقم المواصفات الدولية والقياسية المستخدمة
8	ضبط العمليات	الوسائل المستخدمة لمراقبة وضبط العمليات مثل خرائط التدفق وقياس مؤشر الأداء والمرفقات والرسوم التوضيحية.

إعداد وثائق نظام الجودة

Document

الوثيقة

هي مستند به بيانات ذات معنى تأخذ شكل معين يرجع إليه لتنفيذ الأنشطة وضبطها

أنواع الوثيقة

خارجية

هي أي وثيقة تحصل عليها المؤسسة من جهة خارجية مثل القوانين والمراجع وأدلة تشغيل الأجهزة والمواصفات المحلية والعالمية.... الخ ولها علاقة بجودة الخدمة.

داخلية

هي وثيقة يتم إصدارها واعتمادها بواسطة إحدى الإدارات أو الأقسام وتأخذ أشكال منها...
السياسة - دليل الجودة - الإجراء -
تعليمات العمل - خطة العمل -
خريطة التدفق - الهيكل التنظيمي -
الوصف الوظيفي

إعداد وثائق نظام الجودة

أسباب التوثيق

- 1- شرط للحصول على شهادة مطابقة النظام.
- 2- مرجع للتدقيق أمام الجهة المانحة.
- 3- يعتبر من المتطلبات الأساسية لمواصفة ايزو 9001

أسلوب إعداد الوثائق

- 1- تحديد العمليات.
- 2- فهم التداخلات بين العمليات.
- 3- توثيق العمليات.



التوثيق



العوامل المؤثرة على التوثيق

- 1- حجم المنشأة ونوع نشاطها.
- 2- تعقد العمليات وتداخلها.
- 3- كفاءة الأفراد.

فوائد التوثيق

- 1- وصف نظام إدارة الجودة للمنشأة.
- 2- يظهر للأطراف المهتمة قدرة المنشأة
- 3- يحدد كيف يمكن أن تتجز الأعمال لتحقيق المتطلبات المحددة.

إعداد وثائق نظام الجودة

Form النموذج

هو الوسيلة المستخدمة لتوثيق النتائج المحققة لإعطاء الدليل على أداء النشاط

تتحول بعد تعبئتها إلى سجل

لا يعتبر وثيقة

المحتوى	م
اتفاقية أو عقد أو سند استلام	1
بيانات حقيقية، توثيقية لنشاط معين	2
بيانات منقولة من عروض أسعار	3
نتائج نشاط أو تقرير عن نشاط	4

النموذج قد يشتمل
على

إعداد وثائق نظام الجودة

السجل Record

هو وثيقة تبين النتائج التي تم إنجازها أو تكون دليل على تنفيذ نشاط معين

دليل على القيام بالأمور

م	النوع	مثال
1	سجلات تحفظ مدى الحياة	سجل شهادة الميلاد
2	سجلات تحفظ لمدة معينة	سجل أوامر الشراء
3	سجلات تحفظ لمدة سنة فما فوق	سجل الصيانة

أنواع السجلات

إعداد وثائق نظام الجودة

Coding

التكويد

تنسيق لمحتوى ما إلى عملية تحويل معين من بيانات إلى معلومات

للتكويد عدة طرق منها بسيط يتم فيه الإشارة فقط لرمز الاجراء أو الدليل أو النموذج أو تعليمات العمل ويوجد طرق اكثر شمولية لتشمل الإشارة إلى أسم الشركة والإدارة التابع لها الإجراء.

اختصار للإدارات داخل الشركة				اختصار للرموز	
WH	المخازن	QA	توكيد الجودة	Procedure	الإجراء (P)
PLN	التخطيط	QC	رقابة الجودة	Form	النموذج (F)
PUR	المشتريات	PRO	الإنتاج	Record	السجل (R)
MAR	المبيعات	HR	الموارد البشرية	Work Instruction	تعليمات العمل (WI)
IT	تقنية المعلومات	MIN	الصيانة	Manual	الدليل (M)

إعداد وثائق نظام الجودة



1 2 3

M - 01

دليل رقم (1)



1 2 3

WI - 01

تعليمات عمل رقم (1)



1 2 3 4 5

FP - 01 - 03

النموذج رقم (1) في الإجراء رقم (3)



1 2 3

P - 01

إجراء رقم (1)

Manual «— M	Work Instructions «— WI	Form Procedure «— FP	Procedure «— P	الخانة رقم 1
فاصل	فاصل	فاصل	فاصل	الخانة رقم 2
كود الدليل عدد مكون من رقمين بدأ من 01	كود تعليمات العمل عدد مكون من رقمين بدأ من 01	كود النموذج عدد مكون من رقمين بدأ من 01	كود الإجراء عدد مكون من رقمين بدأ من 01	الخانة رقم 3
-----	-----	فاصل	-----	الخانة رقم 4
-----	-----	كود الإجراء	-----	الخانة رقم 5

إعداد وثائق نظام الجودة

Seals

أختام ضبط الوثائق

هي أختام تستخدم لغرض تمييز وضبط الوثائق

CONTROLLED

2

أزرق اللون لتمييز النسخ المعتمدة
الموزعة على الجهات المختلفة حيث
تختتم كل صفحة

ORIGINAL

1

أزرق اللون لتمييز أصول الوثائق
ويتم ختم كل صفحة

UNCONTROLLED

4

أسود اللون لتمييز الوثائق غير
المراقبة وثائقاً مثل الموزعة خارج
الإدارة على الجهات المختلفة

CANCELLED

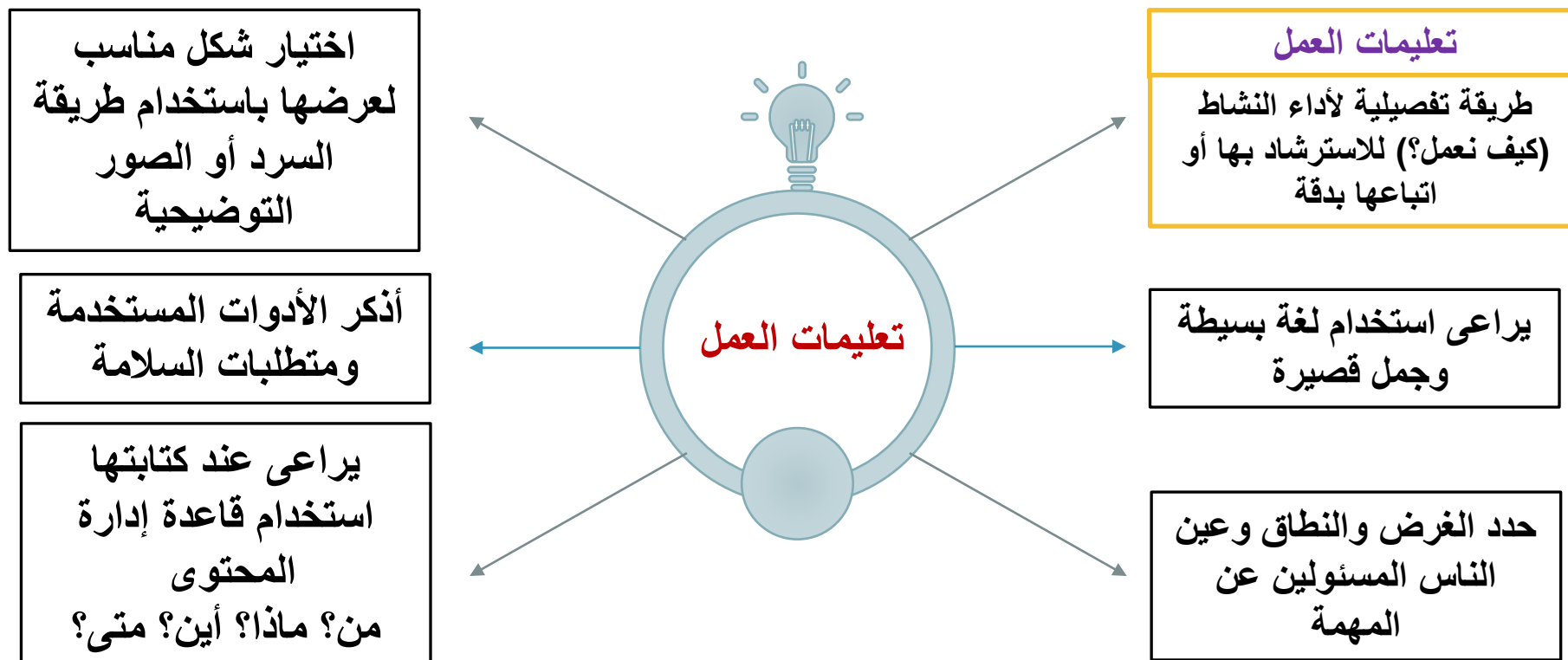
3

أحمر اللون لتمييز أصول الوثائق
الملغاة

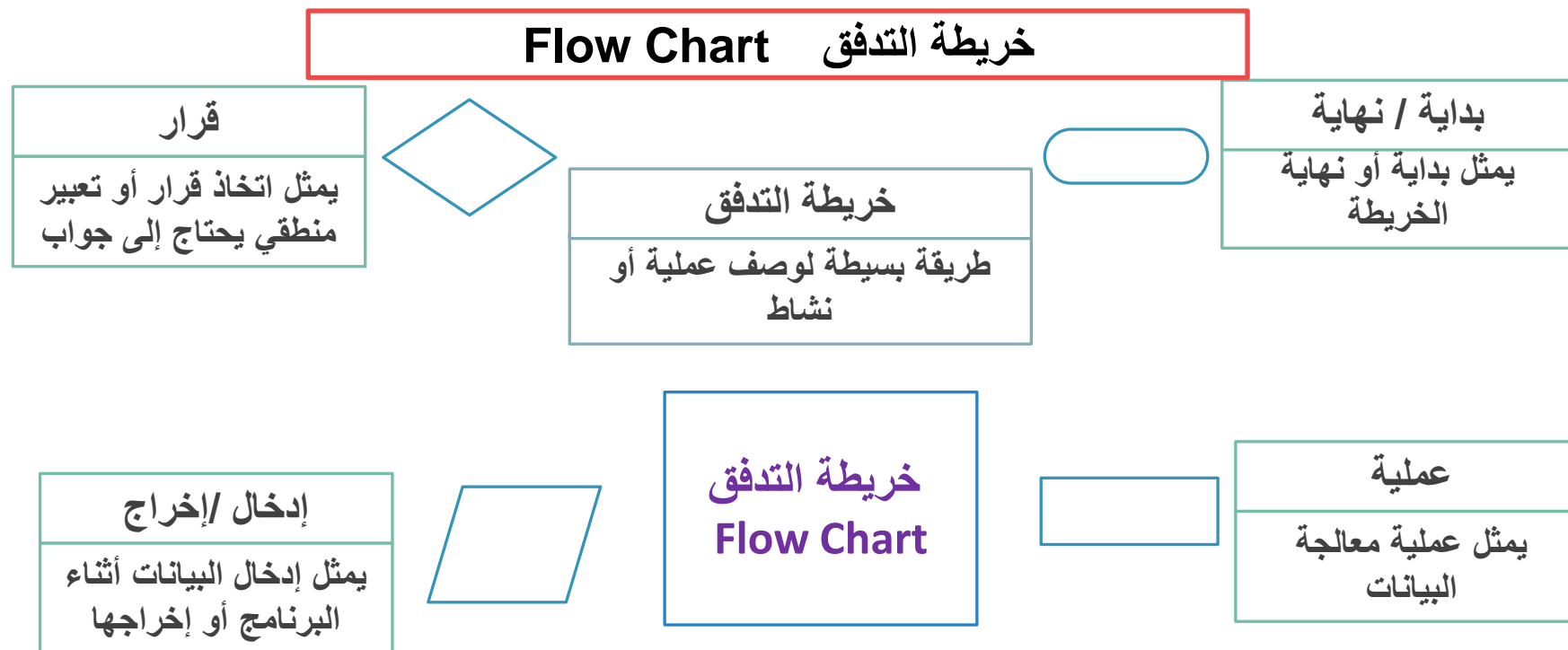


إعداد وثائق نظام الجودة

تعليمات العمل Work Instructions

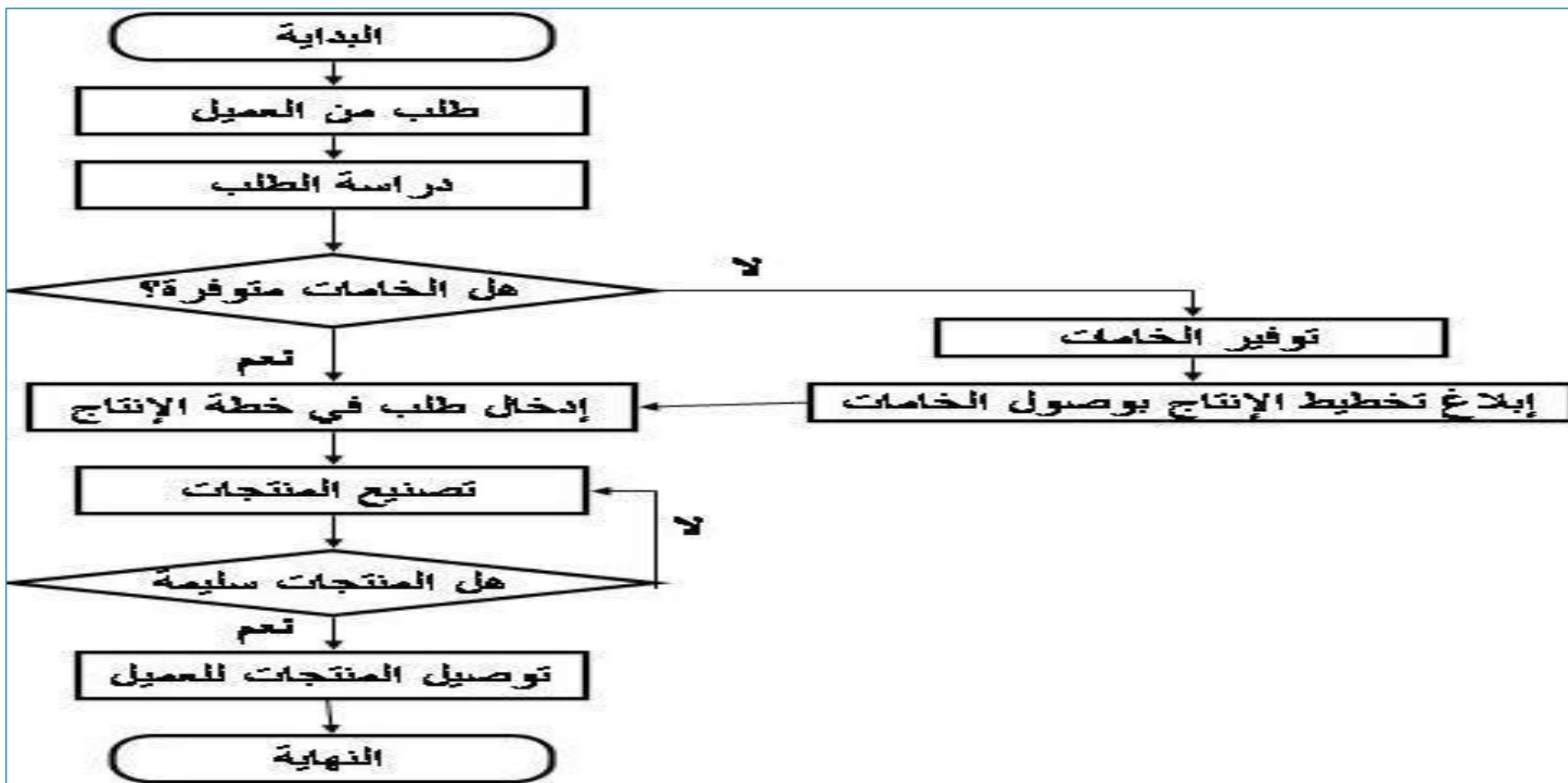


إعداد وثائق نظام الجودة



يتم الرسم باستخدام برنامج (Visio Microsoft)

مثال لخريطة التدفق



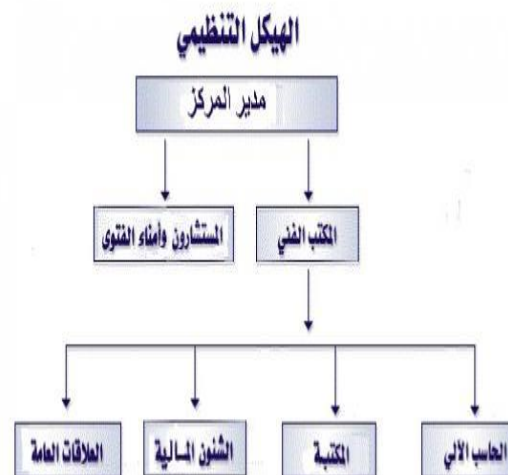
إعداد وثائق نظام الجودة

Organization Chart

الهيكل التنظيمي

يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات العامودية من الأعلى إلى الأسفل بين الرئيس والمرووسون

لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من حقوق وواجبات وامتيازات والتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي



منظار للأفراد تجاه مؤسساتهم والبيئة المحيطة

الهيكل التنظيمي

هو وسيلة بيانية لتوضيح العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصالات بين الإدارات أو الأفراد العاملين داخل المؤسسة

موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم

هيكلية التنظيم يحدد أسلوب عمل المؤسسة ونتائجها

إعداد وثائق نظام الجودة

الوصف الوظيفي Job Description

المسؤوليات

- 1- المسؤولية: عبارة عن التزام الموظف تجاه الوظيفة.
- 2- تشمل عدة واجبات أو مهام يقوم باستكمالها إضافة إلى مسؤوليته التمشي مع الأنظمة الأخرى عند تنفيذ مهمته.

الصلاحيات

- 1- تشمل اتخاذ القرار واعتماد أو موافقة وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين.
- 2- قد تكون تفويضية أو ممنوحة.



الوصف الوظيفي Job Description



الوصف الوظيفي

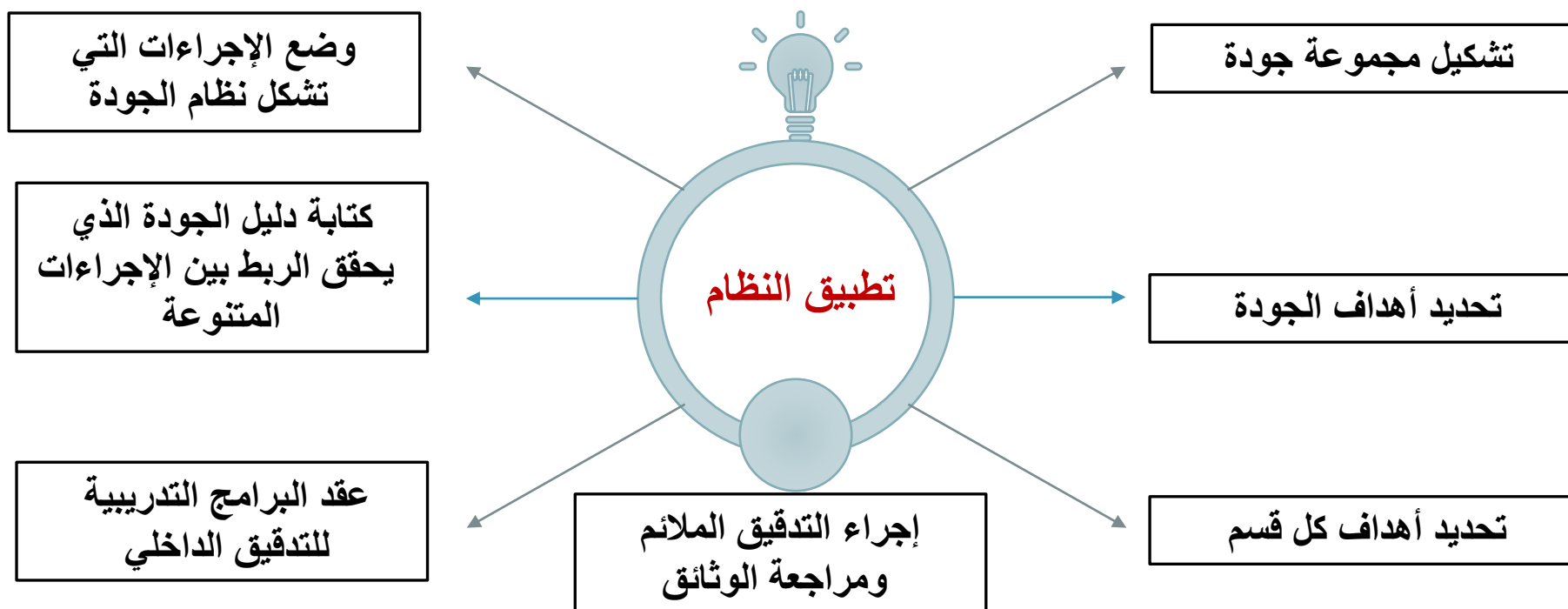
يمثل قائمة بالمهام المطلوب تنفيذها من قبل شاغل الوظيفة

محتواه

- 1- أهداف الوظيفة.
- 2- المسؤوليات المترتبة عليها وهي مرتبطة بالهيكل الوظيفي.
- 3- السلطات (الصلاحيات) المترتبة عليها.
- 4- المؤهلات المطلوبة للوظيفة والخبرة العملية.

تطبيق نظام إدارة الجودة

كيفية تطبيق نظام إدارة الجودة



التدقيق الداخلي على النظام

المراجعة الداخلية INTERNAL AUDIT

هي فحص منطقي ومحايد من أجل معرفة هل أنشطة الجودة والنتائج المترتبة عليها تتطابق مع ما تم تخطيطه من أعمال وما إذا كانت هذه الأعمال تنفذ بفاعلية ومناسبة لتحقيق الأهداف



كيف؟ يتم تنفيذ
المراجعة



لماذا؟ تجري
المراجعة



ماذا يجب
مراجعته؟



أنواعها، من
ينفذها، مراحلها؟

التدقيق الداخلي على النظام

رئيس فريق المراجعة Leader auditor

هو الشخص المسئول عن إدارة
المراجعة



المراجعة
الداخلية

المراجع عليهم Auditee

هم الأشخاص الذين سوف يتم
المراجعة عليهم



أهداف المراجعة الداخلية

- 1- تحدد التطابق أو عدم التطابق
لعناصر النظام مع المتطلبات
المحددة.
- 2- تحدد مدى فعالية النظام
المنفذ.
- 3- توفر فرصة لتحسين النظام.

المراجع Auditor

هو الشخص المؤهل لإجراء
مراجعات الجودة ولديه الصلاحية

التدقيق الداخلي على النظام

أنواع المراجعات



Independent assessment

المؤسسة الصناعية / الخدمية تدفع
للطرف المحايد بغرض إجراء مراجعة
لإعطائها شهادة محايدة عن تطابقها مع
مواصفات محددة



External audit

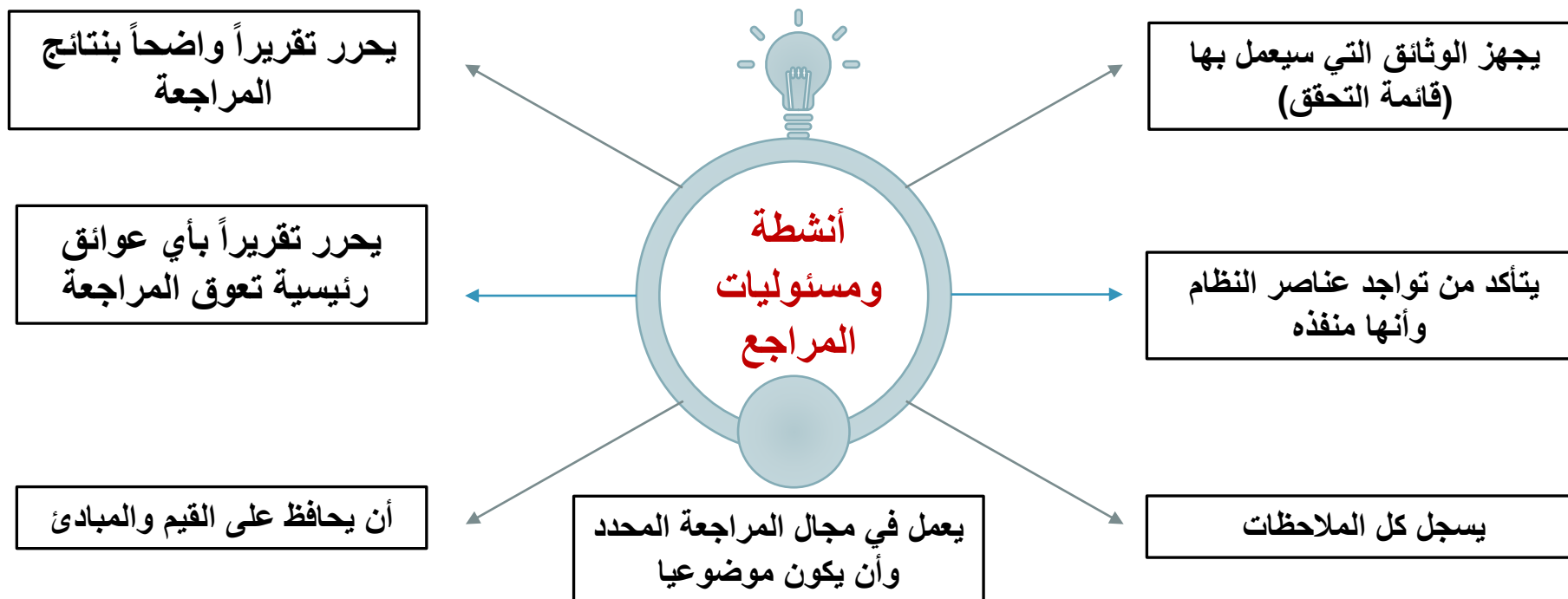
وفيها يعمل المراجعين والمراجع
عليهم في مؤسستين مختلفتين
ولكن بينهما علاقات تجارية
مشتركة



Internal audit

تتم عن طريق مراجعي الجودة بالتنظيم
الخاص بالمؤسسة (الصناعية /
الخدمية) وفيها يعمل كل من المراجعين
والمراجع عليهم بنفس المؤسسة

أنشطة ومسؤوليات المراجع

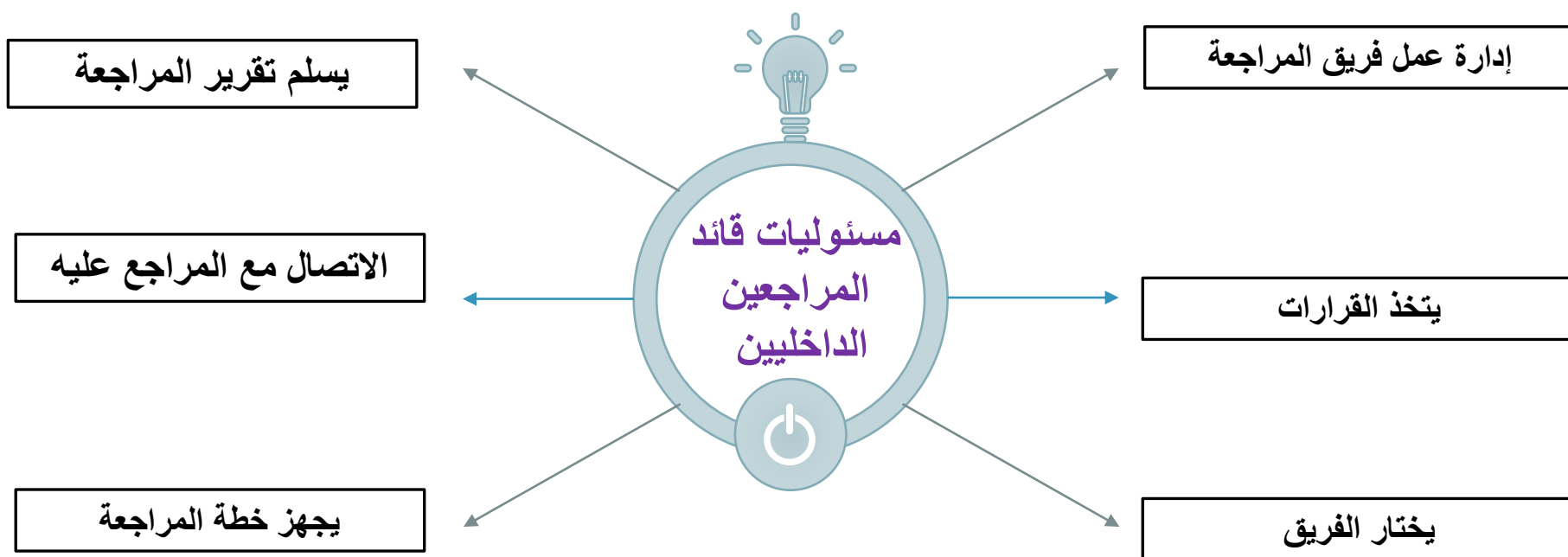


التدقيق الداخلي على النظام

أنشطة ومسؤوليات المراجع



مسؤوليات قائد المراجعين الداخليين



صفات المراجع

2 الصفات الغير مرغوبة في المراجع

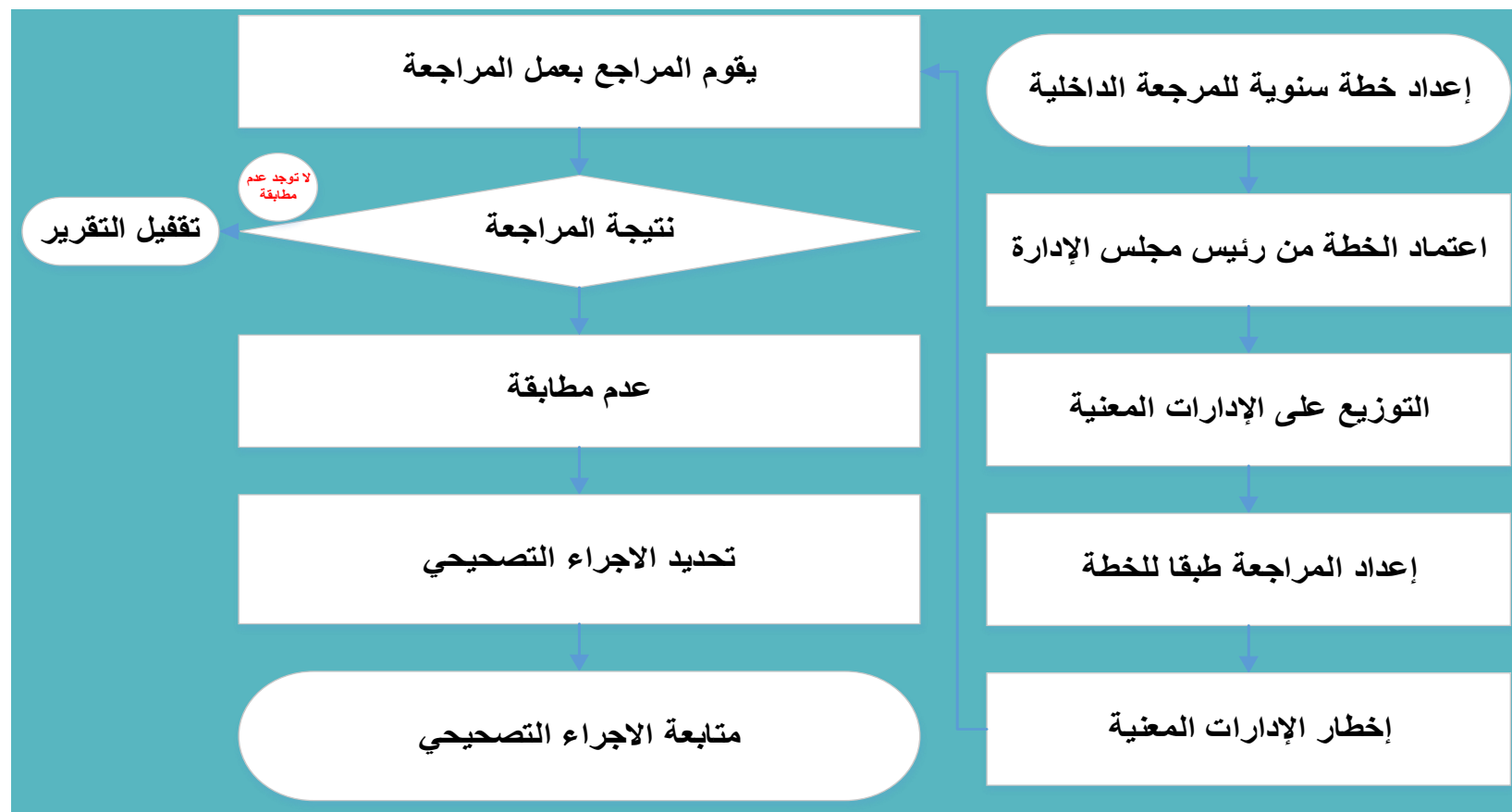
مولىع بالجدل	متحيز
غير أمين	ساذج
قليل الاحتمال	يفضب بسرعة
مغرض	غير متخصص
كسول	غير محايد

1 صفات المراجع الجيد

دبلوماسي	واضح
صريح	محايد
له قدرة على الملاحظة	يجيد صياغة الأسئلة
لا يفضب	متخصص
حكيم	أمين

التدقيق الداخلي على النظام

دورة المراجعة الداخلية



التدقيق الداخلي على النظام

المراحل الثلاثة للمراجعة



Subsequent Action

- 1- تجهيز وتقديم التقرير
- 2 - الأعمال التصحيحية
- 3- تسجيل النتائج



The Audit

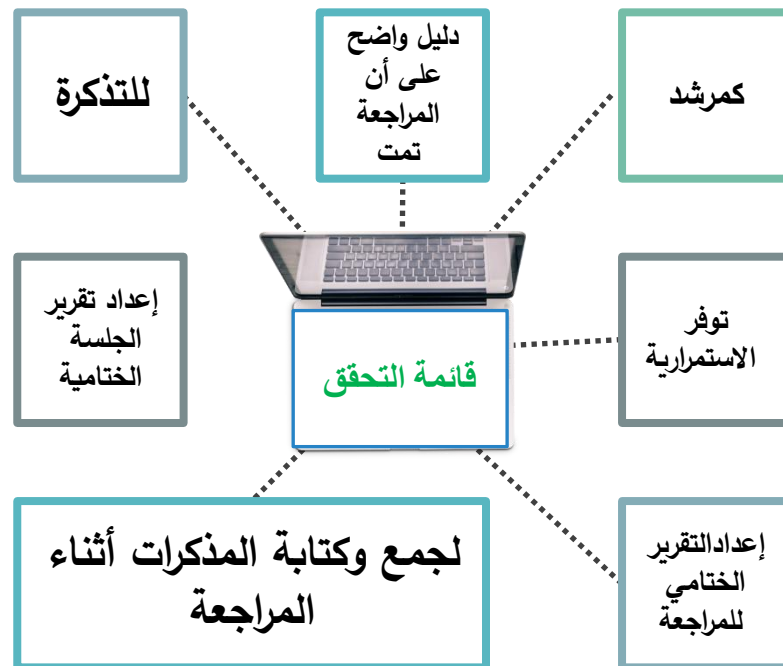
- 1- جلسة افتتاحية
- 2- المراجعة الحقيقية
- 3- تجهيز التقرير المبدئي
- 4- جلسة ختامية



Preparation

- 1- التحضير والتخطيط
- 2- اختيار فريق المراجعة
- 3- الزيارات التمهيدية
- 4- اعداد قائمة الأسئلة
- 5- اجتماع تمهيدي لأعضاء فريق المراجعة
- 6- التخطيط التفصيلي

التدقيق الداخلي على النظام



إعداد قوائم التحقق Check List

قوائم التحقق للمراجعة

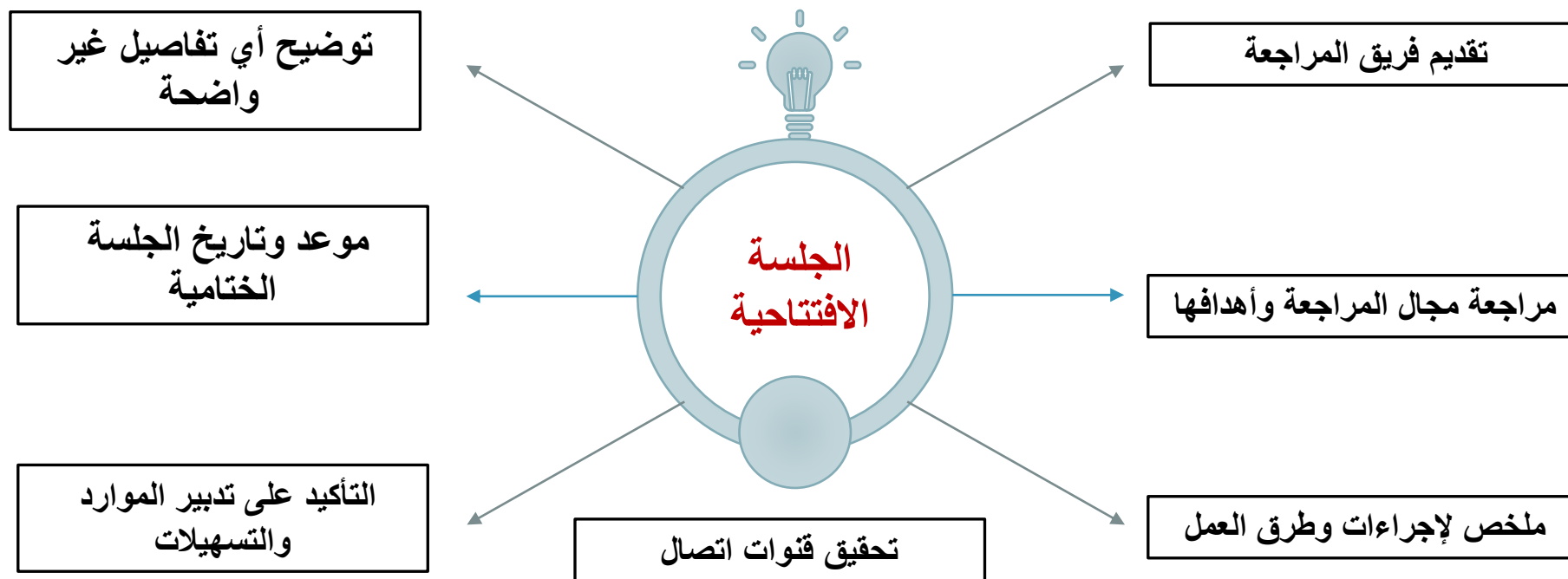
الدستور أو المرشد للمراجعة والعنصر الأكثر أهمية للتأكد من أن المراجعة ناجحة

الأصدقاء السبعة للمراجع

لماذا؟	اين؟
ماذا؟	متى؟
كيف؟	من؟
ارنى (من فضلك)	

التدقيق الداخلي على النظام

الجلسة الافتتاحية



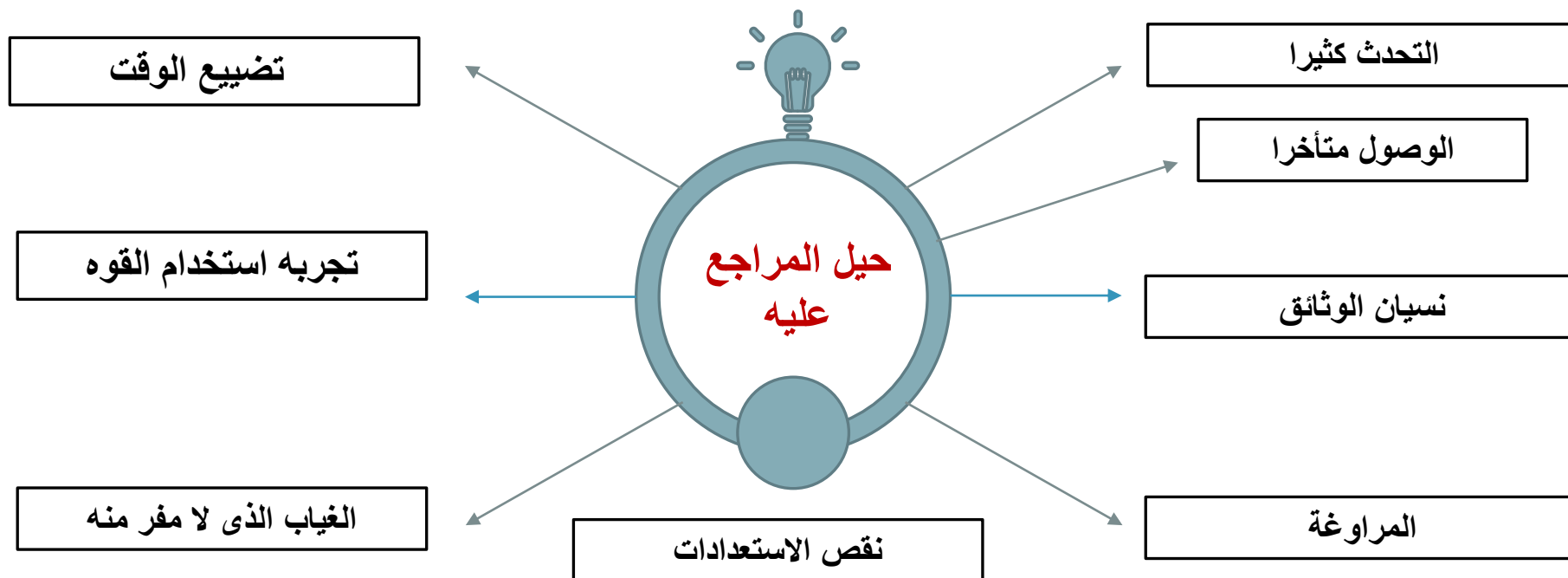
التدقيق الداخلي على النظام

تنفيذ المراجعة (ما الذي يجب أن يفعله المراجع)

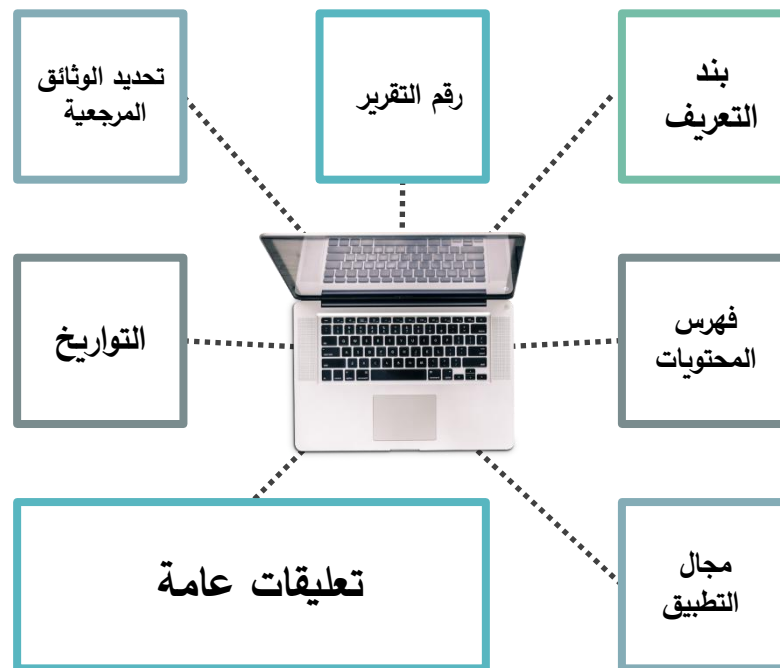
إعداد	يعرف موضوع المراجعة
يعلم	أكثر ما يمكن عن المراجع عليه والعمليات التي يقوم بها
يراقب	المراجعة
يعاون	عندما يكون هنالك لبس أو سوء فهم
يستمع	لما يقوله المراجع عليه بمعنى أن يكون مستمعاً جيداً
يلاحظ	أخلاقيات العمل
يحصل على	ادله ملموسة
يتمم	المراجعة
يكون مختصراً	يحافظ على أن تكون الأسئلة قصيرة وفي الموضوع مباشرة
تذكر العبارة (KEEP IT SHORT AND SIMPLE (KISS	

التدقيق الداخلي على النظام

اللعب التي يلعبها المراجع عليه



التدقيق الداخلي على النظام



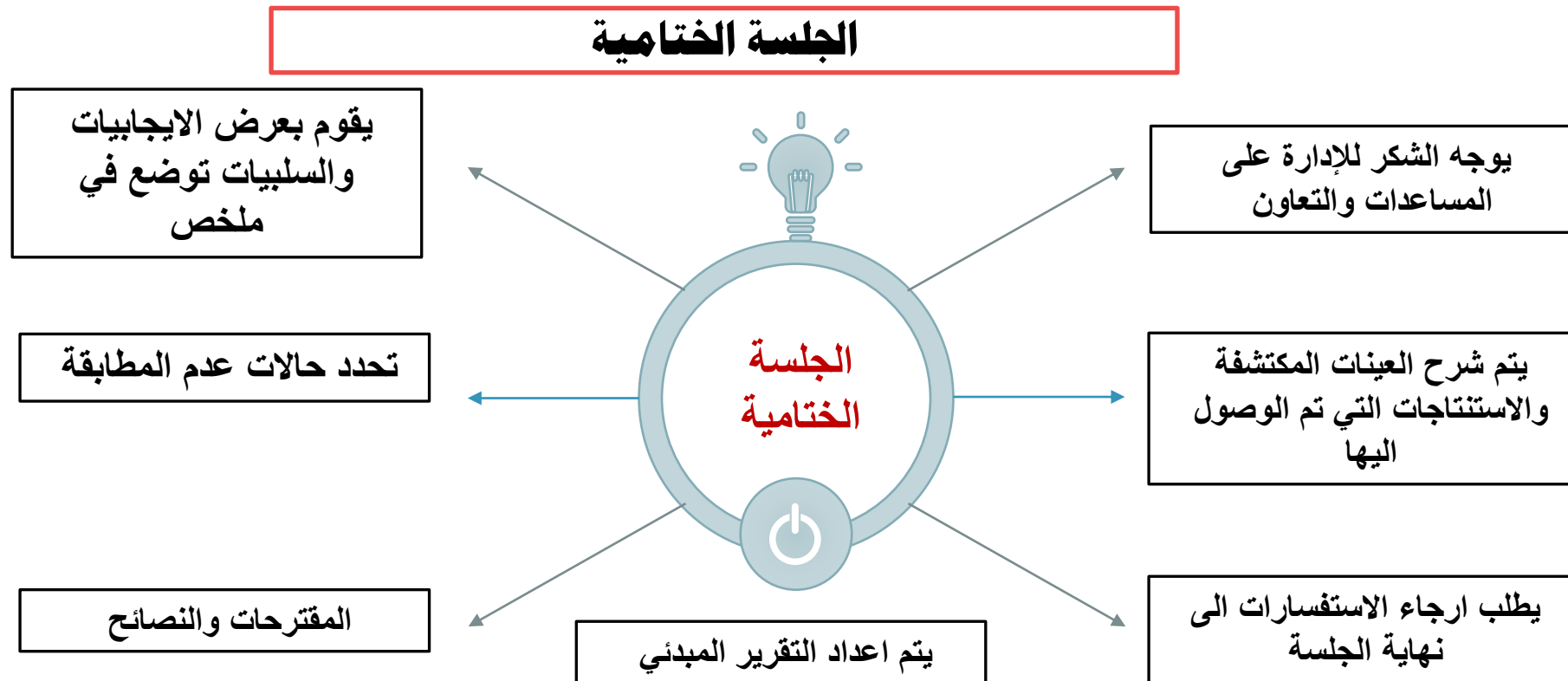
Auditing report كتابة التقرير

التقرير

هي جملة عن الحقائق المكتشفة أثناء المراجعة ومثبتة بدلائل محددة

#	محتويات التقرير
1	مقدمة ثم وصف عن هدف المراجعة والغرض والمقاييس
2	عدد حالات عدم المطابقة وملخص عن مكتشفات المراجعة
3	وصف عن النقاط الجيدة والاهتمامات الرئيسية
4	وصف الأعمال التصحيحية التي تم اعتمادها وكذلك زمن التنفيذ
5	النصائح والمقترحات اللازمة نتيجة لمكتشفات المراجعة

التدقيق الداخلي على النظام



التدقيق الداخلي على النظام

الإجراءات التصحيحية CORRECTIVE ACTIONS

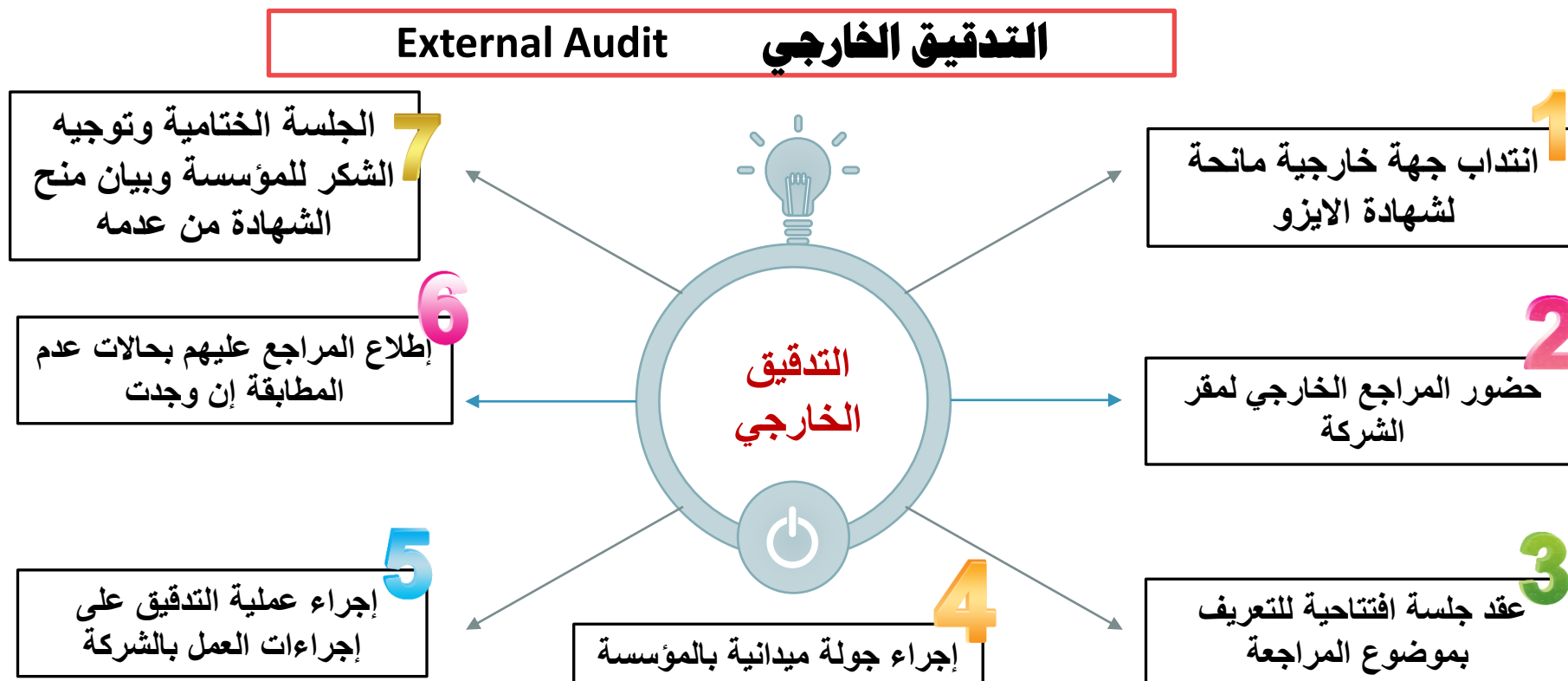
الإجراء التصحيحي

إجراء متخذ من أجل التخلص من أسباب عدم تطابق موجود أو عيوب أو أي موقف غير مرغوب فيه من أجل منع حدوثه مرة ثانية

أنواع الإجراءات التصحيحية

- 1- إصلاح.
- 2- إعادة تشغيل (إصلاح سريع).
- 3- تغيير في إجراءات العمل أو النظم.

التدقيق الخارجي والحصول على الشهادة



التحسين المستمر

مصادر المعلومات

- 1- شكاوى العملاء.
- 2- تقارير المبيعات.
- 3- حجم المبيعات.
- 4- تغيرات في الأسعار.
- 5- مجالات العملاء.
- 6- دعاوى قضائية.
- 7- تقارير حكومية.

فاعلية النظام

يمكن اكتشاف فاعلية النظام عن طريق تحقيق الأهداف والتحسين المستمر ورضا العميل.



التحسين
المستمر



التحسين المستمر

نشاط متكرر لإثراء وتعزيز الأداء

وقود التحسين المستمر

حصول المنظمة على معلومات عن الأداء الداخلي وكذلك معلومات لاستجابات العملاء الخارجيين.

علوان، قاسم نايف. (2000). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000

شكراً لكم